

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE
HOSPEDAJE Y RESTAURANTE DE HACIENDA HOSTERÍA LA
ANTIGUA**

ING. KARLA PAOLA TORRES CABEZAS

DIRECTOR: ING. PABLO VALLEJO

QUITO, ABRIL 2016

DIRECTOR

Ing. Pablo Vallejo Tejada, MSc.

INFORMANTES

Ing. Luis E. Donoso Cabrera, MSc.

Ing. René Tola Jaramillo, MBA.

DEDICATORIA

A Dios que me da la fuerza, la paciencia, el cariño y las bendiciones en cada paso de mi camino y puso las personas exactas en mi vida para vencer.

Al motor de mi vida mi hijo Damian Bernardo, que con su sonrisa, abrazos y amor me dio fuerza para cumplir con este sueño.

Ing. Karla P. Torres C.

AGRADECIMIENTO

A mi hijo Damian por comprender siempre mis ausencias por estudios, por ser mi razón de vida y de lucha permanente.

A mis padres y hermano que fueron mi soporte en cada paso, brindándome su apoyo, consejos y ayuda siempre que lo necesité.

A mi esposo Daniel por creer en mí y abrir las puertas de La Antigua, para cumplir con este sueño.

Ing. Karla P. Torres C.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 CONCEPTOS.....	5
1.1.1 <i>Poka Yoke</i>	5
1.1.2 <i>Kanban</i>	7
1.1.3 Teoría de colas	9
CAPÍTULO 2: LA HOSTERÍA.....	31
2.1 HISTORIA DE LA ANTIGUA	31
2.2 UBICACIÓN DE LA ANTIGUA	33
2.3 CONCEPCIÓN DE LA ANTIGUA	35
2.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA ANTIGUA	36
2.5 ORGANIZACIÓN DE LA ANTIGUA	38
2.6 MISIÓN.....	40
2.7 VISIÓN	40
2.8 VALORES	41
2.9 FINANCIAMIENTO DE LA ANTIGUA	42
2.10 SERVICIOS DE LA ANTIGUA	43
2.11 FUNCIONAMIENTO DE LA ANTIGUA.....	47
2.12 CONTRATOS OCASIONALES	51
2.13 SERVICIOS DE MAYOR DEMANDA	52
2.14 AUTOEVALUACIÓN DE LA ANTIGUA.....	53

2.15	COMPETIDORES	60
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA		62
3.1	COSTOS DE COMPRA DE ALIMENTOS	62
3.2	OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE SERVICIO	65
3.3	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	72
3.3.1	Defectos restaurante	76
3.3.2	Defectos hospedaje	79
3.4	CLIMA LABORAL	81
3.4.1	Defectos del clima laboral	85
CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO		86
4.1	COSTOS DE COMPRA DE ALIMENTOS	86
4.2	OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE SERVICIO	92
4.3	INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	101
4.3.1	Defectos en el restaurante	102
4.3.2.	Defectos en el hospedaje.....	104
4.3.3	Presentación de resultados	106
4.4	MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.....	110
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		115
5.1	CONCLUSIONES	115
5.2	RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA		117
ANEXO 1: DIAGRAMAS CAUSA – EFECTO PARA DEFECTOS EN RESTAURANTE Y HOSPEDAJE		120

ANEXO 2: DIAGRAMAS CAUSA – EFECTO PARA DEFECTOS EN EL CLIMA LABORAL.....	123
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de autoevaluación de Hacienda Hostería La Antigua.	59
Tabla 2: Análisis general de la competencia en la ciudad de Quito	60
Tabla 3: Factores de mejora vs soluciones propuestas	64
Tabla 4: Defectos en restaurante con la causa raíz y solución propuesta	77
Tabla 5: Defectos en Hospedaje, causa raíz y solución propuesta.	80
Tabla 6: Análisis de defecto, causa raíz y solución propuesta en clima laboral	85
Tabla 7: Fases de implementación soluciones de costos de alimentos	88
Tabla 8: Fases de implementación de soluciones en optimización de tiempo en el restaurante.	94
Tabla 9: Fases de Implementación de soluciones para la optimización de tiempo en el hospedaje.....	98
Tabla 10: Presentación de soluciones para el área de restaurante	103
Tabla 11: Implementación de soluciones en hospedaje	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Poka Yoke</i> en el servicio de café de un restaurante	6
Figura 2: Distribución de sectores para atención	8
Figura 3: Representación de un proceso de atención con el sistema de colas.	10
Figura 4: Demostración gráfica del ciclo de calidad	12
Figura 5: Diferencias entre la norma ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015	15
Figura 6: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos	16
Figura 7: Ejemplo costos de calidad total optimo.....	23
Figura 8: Ejemplificación del Ciclo de Shewhart	25
Figura 8: Ejemplo de espina de pez	27
Figura 9: Ejemplificación del diagrama de Pareto.....	28
Figura 10: Fachada frontal de La Antigua – ingreso	31
Figura 11: Mapa de Hacienda Hostería La Antigua	34
Figura 12: El Guagua Pichincha Nevado – Captado desde el Jardín de La Antigua.....	37
Figura 13: Organigrama Hacienda Hostería La Antigua	39
Figura 14: Restaurante de La Antigua	44
Figura 15: Convención del Grupo BMW Ecuador – Abril 2015.....	45
Figura 16: Tour Pichincha al amanecer- Vista del sur de Quito.....	46
Figura 17: Secuencia de pasos para el proceso de restaurante.....	48
Figura 18: Secuencia de pasos para el procesos de hospedaje.....	49
Figura 19: Secuencia de Procesos de La Antigua.....	50
Figura 20: Sistema de gestión de calidad (SGC)	54
Figura 21: Responsabilidades de la dirección.....	55

Figura 22: Gestión de los recursos	56
Figura 23: Realización del producto	57
Figura 24: Medición, Análisis y Mejora (MAM)	58
Figura 25: Distribución y organización de mesas en restaurante	67
Figura 26: Organización del servicio antes y después de la pizarra.	69
Figura 27: Ejemplo de una página en el libro de reservas	71
Figura 28: Ejemplo de encuesta de satisfacción del cliente.....	73
Figura 29: Defectos de restaurante	74
Figura 30: Defectos de hospedaje	75
Figura 31: Ejemplo de análisis con espina de pez	76
Figura 32: Parque infantil Guagua Cuna	78
Figura 33: Ejemplo de encuesta de clima laboral	82
Figura 34: Defectos en clima laboral	83
Figura 35: Ejemplo de análisis con espina de pez en clima laboral.....	84
Figura 36: Resultados de la reducción de costos de compra de alimentos.	89
Figura 37: Análisis del proceso de reducción de compra de alimentos.	90
Figura 38: Resultados obtenidos servicio de restaurante	95
Figura 39: Análisis de optimización de tiempo en restaurante	96
Figura 40: Resultados obtenidos para optimización del tiempo en el servicio de hospedaje.....	99
Figura 41: Análisis de optimización de tiempo en hospedaje.....	100
Figura 42: Color de sábanas de La Antigua – el cubrecama beige/café se mantiene	104
Figura 43: Resultados de satisfacción al cliente	107

Figura 44: Análisis de resultados de satisfacción al cliente.....	108
Figura 45: Resultados de implementación en el clima laboral	111
Figura 46: Análisis de resultados de clima laboral	112
Figura 47: Daño de parque infantil	120
Figura 48: Tiempo de atención no adecuado	120
Figura 49: Organización	121
Figura 50: Menú incompleto.....	121
Figura 51: Tiempo de atención	122
Figura 52: Falta detalles de hospedaje	122
Figura 53: Color de Sábanas	123
Figura 54: Insuficientes artículos de aseo personal	123
Figura 54: Falta capacitación	123
Figura 55: No entregan uniformes	125
Figura 56: No tienen evaluación de desempeño	125
Figura 57: No conoce la historia de La Antigua	126

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación pretende realizar el análisis para mejorar los procesos de hospedaje y restaurante para Hacienda Hostería La Antigua. Se levantaron datos durante seis meses, para verificar el estado actual de los servicios y proponer mejoras a los mismos. Al final se revisó si las propuestas mejoraron o no los procesos. En eficiencia de atención a clientes en el restaurante se observa un incremento del 10% y en el caso del hospedaje el 34%; en los dos casos existen posibilidades de optimizar el tiempo de servicio. En satisfacción de clientes, se realizó una encuesta a todos los clientes, en este caso se ve un incremento de 3.98 a 4.65 sobre cinco puntos, lo que ha dado a los directivos mayor entusiasmo para implementar mejoras adicionales a futuro. Por último en el clima laboral se verifica un incremento de 3.25 a 3.80 sobre cuatro puntos, se realizó una encuesta adicional después de siete meses para verificar el funcionamiento de las mejoras implementadas. Tras la implementación de las soluciones propuestas, se evidencia una disminución del 94% en los costos de compra semanal, lo que equivale a un ahorro aproximado de 6800 dólares al año, que representa el 8.00% del presupuesto operativo anual.

INTRODUCCIÓN

La principal actividad de Hacienda Hostería La Antigua es brindar servicios a turistas nacionales y extranjeros; en su oferta mantiene un restaurante amplio con capacidad para 60 personas, con vista al volcán Guagua Pichincha y habitaciones de acomodación familiar. Siendo estos servicios los de mayor demanda en la hostería, se pretende realizar la propuesta de mejora a los procesos del restaurante y hospedaje, que permita ofertar los servicios en menor tiempo y con la excelencia característica de La Antigua.

La propuesta de mejorar los procesos se debe a que el modelo del negocio no ha permitido un crecimiento sostenido, es así que los ingresos por servicios normalmente se gastan en salarios de personal y pequeñas inversiones emergentes. Se debe conocer que La Antigua es un negocio familiar sin estructura empresarial, es decir no se lleva un control de los estados financieros sólo se mantiene al día la contabilidad, tampoco se conoce con detalle el crecimiento de acuerdo al índice histórico.

Por otro lado, la política de trabajo de La Antigua se basa en realizar las gestiones siempre que sean indispensables, de esta manera se ha trabajado desde que se abrieron las puertas al público, es por esto que se desea optimizar y mejorar los servicios de restaurante y hospedaje sin afectar el espíritu de trabajo de La Antigua, que es fomentar el turismo ecológico de montaña.

El objetivo general de la presente investigación es generar un modelo de gestión para mejorar los servicios de restaurante y hospedaje de La Antigua. Para esto desglosamos los objetivos específicos, que son:

- Reducir los costos de compra de alimentos, sin afectar la calidad de los mismos.
- Optimizar los tiempos de servicio.
- Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar el clima laboral.

El alcance del presente proyecto será establecer el uso de herramientas de calidad para mejorar las áreas de restaurante y hospedaje de La Antigua.

Con la implementación del modelo se pretende reorganizar los procesos, eliminando todo lo que impida un crecimiento económico y de calidad de La Antigua. Por otro lado, el modelo pretende establecer la posición de La Antigua frente al mercado, de tal manera que se pueda asegurar el éxito del negocio.

El uso de herramientas de calidad brindará a La Antigua una ventaja competitiva, frente a las demás hosterías en el país. Adicionalmente se busca instaurar una excelente planificación, que reduzca costos de calidad y mejore los servicios de restaurante y hospedaje, evitando mayores inversiones en el corto plazo.

Es importante mencionar que el modelo no debe quedarse estático, además debe tener actualizaciones continuas, en pro de la mejora de los procesos de La Antigua, que incrementen los índices de satisfacción de los clientes y por supuesto que incrementen la rentabilidad del negocio.

La presente investigación se divide en cinco capítulos, que han sido desarrollados cronológicamente para facilidad de lectura y entendimiento.

En el primer capítulo se detallan los conceptos de palabras y metodologías que se han utilizado en el desarrollo del trabajo de investigación. Durante el capítulo dos se hace referencia a la Hacienda Hostería La Antigua, su historia, en qué se basó la familia para su concepción, misión, visión y valores; adicionalmente se detalla la ubicación, el organigrama general, el financiamiento, la oferta de servicios y los que tienen mayor demanda, la organización relacionada al funcionamiento diario y a petición de los directivos, se ha realizado una autoevaluación de La Antigua y una breve referencia a la competencia que existe en el mercado, específicamente en la ciudad de Quito.

Para el desarrollo del capítulo tres se han considerado los objetivos específicos y se han planteado los principales problemas que se deben resolver, utilizando algunas técnicas de evaluación de la calidad y de mejoramiento, así también se han utilizado técnicas para mejorar el servicio a los clientes y para mejorar el clima laboral en La Antigua.

Una vez analizado cada objetivo, en el capítulo cuarto se presentan los resultados obtenidos y las metas alcanzadas tras los análisis e implementación de las sugerencias aceptadas por los directivos de La Antigua.

Para el desarrollo de los cuatro capítulos iniciales se mantuvieron reuniones permanentes con los directivos; sin embargo, para el capítulo cinco que son las conclusiones y recomendaciones de la investigación, se desarrolla en base a los parámetros evaluados.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se especifican los diferentes conceptos que se van a utilizar en el desarrollo del trabajo de investigación, de manera que sea posible distinguir con claridad los temas que se mencionan en capítulos posteriores.

1.1 CONCEPTOS

1.1.1 *Poka Yoke*

El *Poka Yoke* es la técnica japonesa, conocida como “técnica a prueba de errores”. Su objeto es crear un proceso adecuado, para eliminar los defectos de un producto o haciendo que los errores sean visibles para que se corrijan enseguida.

Poka: Viene del japonés, que significa error no intencionado.

Yoke: Viene del japonés que significa evitar.

Su objetivo es eliminar los errores, para incrementar la calidad del producto, generando satisfacción del cliente, reduciendo los costos y ahorrando tiempo; normalmente utilizando herramientas de fácil comprensión y aplicación.

Un ejemplo de *Poka – Yoke* se puede observar en la Figura 1.



Figura 1: *Poka Yoke* en el servicio de café de un restaurante

Fuente: <http://www.shmula.com/a-coffee-cup-taught-me-about-poka-yoke-human-errors/12986/>

En la Figura 1, se evidencia un error común en los servicios de restaurante. A pesar que el modelo de taza para tomar café es muy elegante, el producto puede que no sea el esperado por dos razones básicas: la primera, que el interior tiene interrupciones para mover la cuchara y entre cada “lomita” se quedan los restos de azúcar, por otro lado la oreja no es cómoda para el cliente, al desear tomar su café deberá ejercer mucha fuerza para levantar su taza, además debe tener cierto equilibrio con la muñeca para evitar que se le riegue el producto.

1.1.2 *Kanban*

Kanban es un sistema que permite ejecutar un trabajo en el tiempo adecuado de forma automática y tiene como funciones principales el control de la producción y la mejora de los procesos, a través de la dirección automática que proporciona la información sobre lo que se va a producir, en qué cantidad, con qué medios y cómo transportarlo.

Se enfoca en:

- Iniciar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- Generar las instrucciones basadas en las condiciones actuales de trabajo.
- Eliminar la sobreproducción.
- Priorizar la producción, poner lo más importante primero.
- Controlar adecuadamente el material.

En la Figura 2 se presenta un ejemplo gráfico de la adecuada distribución en un restaurante.

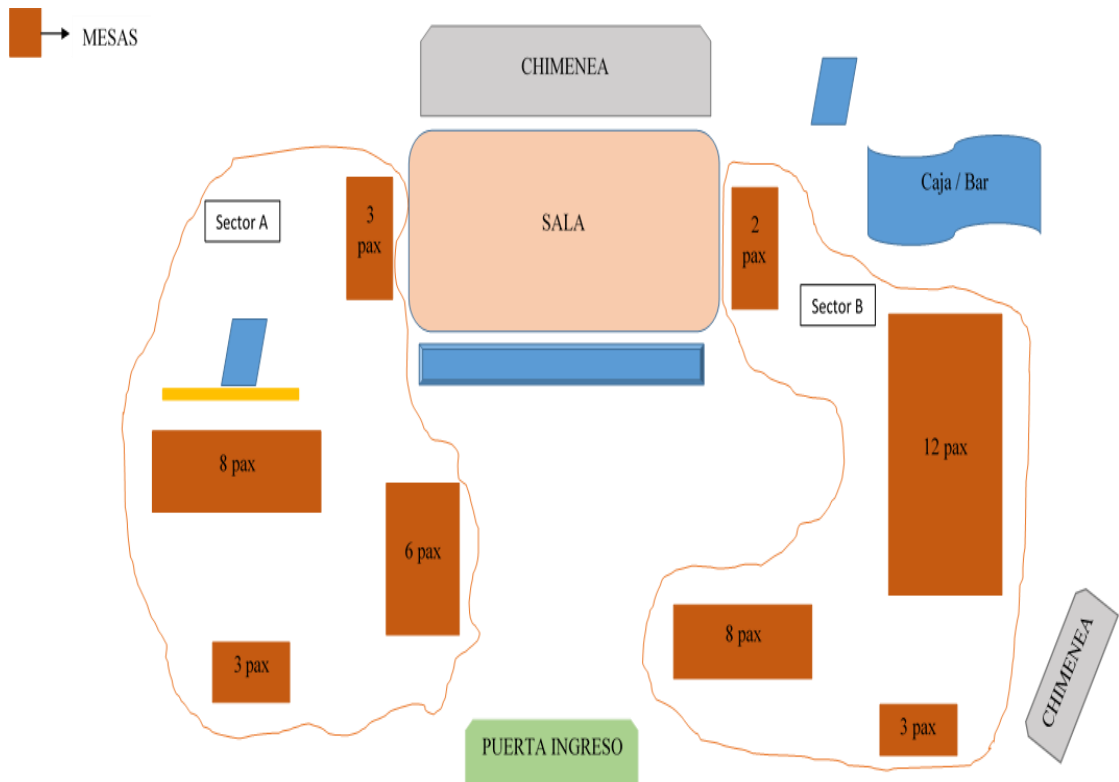


Figura 2: Distribución de sectores para atención

La Figura 2 es la representación de la organización en el restaurante para la atención de los clientes. El sector A es atendido por un mesero específico y el sector B es atendido por otro. Con esta distribución es posible controlar los platos que se entregan, no existe confusión en las órdenes y los meseros trabajan libremente de acuerdo a la situación que se presenta en su sector al momento de atención.

1.1.3 Teoría de colas

La teoría de colas se relaciona con la longitud de la línea de espera, con el tiempo de espera y con el comportamiento de los usuarios (clientes), al momento de la llegada.

Los análisis en cola, ayudan a entender el comportamiento de los sistemas de servicio; los administradores procuran el equilibrio entre el costo de proporcionar un buen servicio y el costo de tiempo de espera, procurando mantener una cola razonable que procure mantener el equilibrio buscado.

La teoría de colas se compone de tres elementos fundamentales:

- Arribos e ingresos al sistema.
- Disciplina en la cola.
- Servicio.

En la Figura 3 es posible observar la teoría de colas gráficamente.

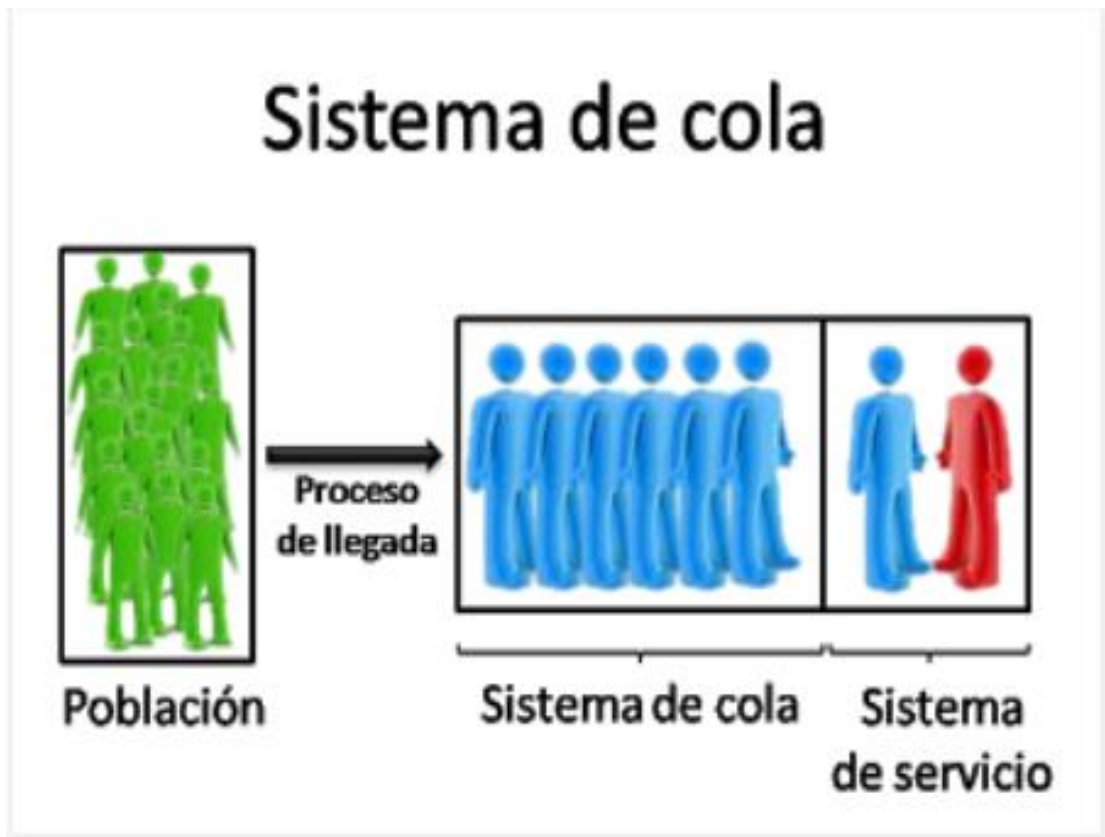


Figura 3: Representación de un proceso de atención con el sistema de colas.

Fuente: <http://ingunilibre.blogspot.com/p/teoria-de-colas.html>

Se debe recordar que la teoría de colas mantiene el principio, que el primero que llega es el primero que sale, *FIFO (First In First Out)*, por sus siglas en inglés. Se respeta el orden de llegada para acceder al servicio que se busca.

Es necesario identificar, que en La Antigua se maneja un sistema de colas restrictivo; es decir, se atiende al primer cliente que llega; sin embargo, se respeta la disponibilidad de mesas de acuerdo a la cantidad de personas. No es posible atender un grupo de tres personas en una mesa que está lista para un grupo de 8 personas y viceversa.

1.1.4 Calidad

La palabra calidad se utiliza en la actualidad con mucha frecuencia, principalmente para la oferta de servicios en un negocio y en el área de salud del ser humano. Varios expertos han definido la calidad como el cumplimiento de las especificaciones de un requerimiento específico.

Es posible definir, de forma global, a la calidad como el resultado de un producto y/o servicio que se realiza con uniformidad, a un costo bajo y que satisface las necesidades y requerimientos del cliente.

La norma ISO define a calidad como: *“El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”*.

En referencia a los clientes, la calidad se refiere al producto que recibe esperando que cumpla las expectativas y que esté dispuesto a pagar por este beneficio.

Por otro lado, desde el punto de vista de las empresas, la calidad se enfoca en mejorar los procesos y los productos con el fin de encontrar beneficios en la entrega del producto, para poseer una reputación de calidad frente a los clientes.

Para las empresas que brindan un servicio basado en el turismo, se define la calidad como un servicio percibido por un cliente, por medio de la valoración que éste realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio; es una actitud relacionada, pero no equivalente a la satisfacción, como resultado de las expectativas y las percepciones del servicio.

En la figura 4, se puede observar de forma gráfica lo que entendemos como calidad; siempre un visto o un pulgar hacia arriba significan que está bien hecho, que se han satisfecho las necesidades de los clientes.



Figura 4: Demostración gráfica del ciclo de calidad

Fuente: <http://www.molditec.es/>

1.1.5 Normas ISO:

Es posible que la figura de las normas de calidad como la serie de normas ISO, haya tenido inicio a partir del año 1924 aproximadamente con los documentos de calidad generados por el Shewhart.

A partir de esta fecha, han sido permanentes los cambios y las diversas comisiones en países a nivel mundial que se han dedicado a promover las cartas de control, el muestreo y otras técnicas que finalmente les llevaron al mejoramiento continuo.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), se funda en el año 1947, con el objetivo principal de promover actividades de intercambio de productos o servicios a nivel mundial, que se encuentren de conformidad con los clientes y/o usuarios.

De entre la serie de normas conocidas están:

- Serie de ISO 14000: se centran en los sistemas de gestión ambiental de una empresa.
- Serie ISO 17000: se centran en los sistemas de gestión de seguridad de la información.

- Serie ISO 9000: se centran en los sistemas de gestión de calidad de la empresa.

Es a través de un comité conformado por varios países que se desarrollan y se actualizan las normas ISO. En el año 1986 se estableció la primera norma ISO internacional con la definición del vocabulario de varios términos relacionados a la calidad, ésta era la norma “ISO 8402-1986”; de esta manera y con la comisión designada se publica en el año 1987 la primera serie de las normas ISO 9000, en referencia a calidad.

En la actualidad, la norma que se utiliza para referenciar el vocabulario relativo a la calidad es la norma ISO 9004:2009 y la norma ISO 9001:2008 es la que permite la aplicación de un sistema de gestión de calidad y la certificación de una empresa.

Sin embargo de lo anterior, la vigencia de la certificación de ISO 9001:2008 será válida hasta el año 2018, en este año todas las certificaciones de calidad se emiten con la ISO 9001:2015, que se lanzó el 23 de septiembre del año en referencia.

Las diferencias entre las dos normas las podemos observar en la Figura 5.

Diferencias en la estructura de ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.	
ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Alcance
2. Normas para la consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de gestión de la calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operaciones
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora

Figura 5: Diferencias entre la norma ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015

Fuente: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

La serie de normas ISO 9000 se centra en modelos que se basan en procesos. En la Figura 6 podemos observar el diseño de un modelo de gestión de calidad basado en procesos:

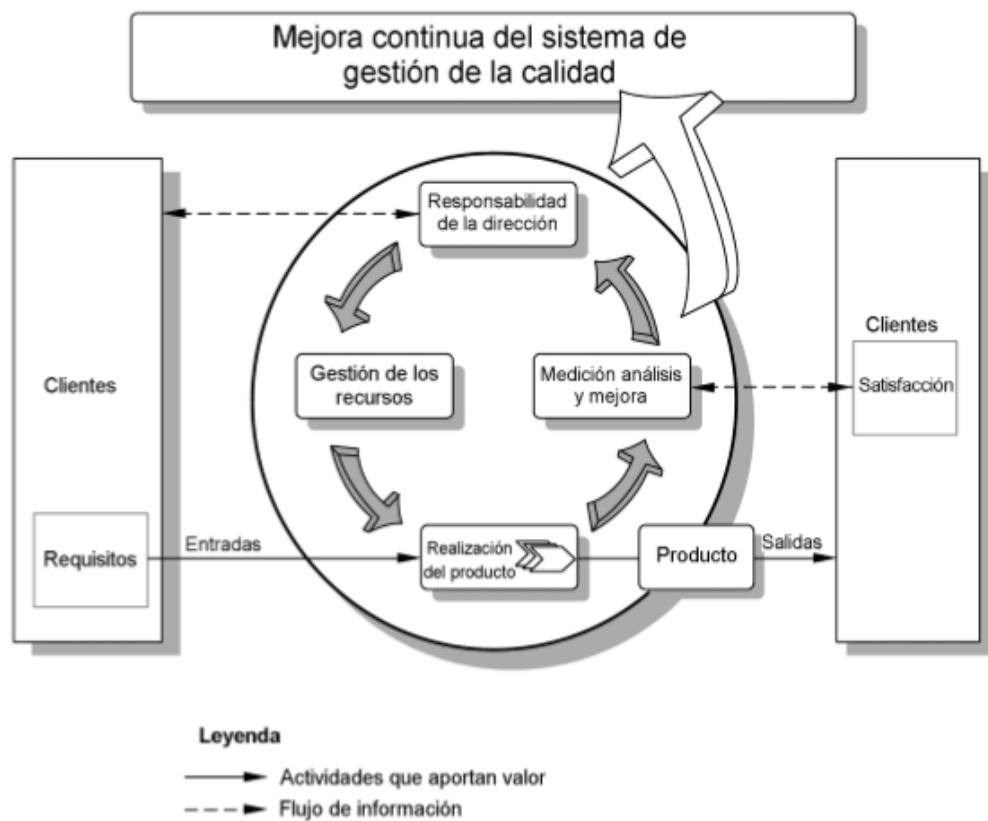


Figura 6: Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos

Fuente: (International Standard Organization (ISO), 2008)

1.1.6 Sistemas de gestión de calidad

El sistema de gestión de calidad se puede definir como el conjunto de normas que posee la empresa u organización, que pretenden mantener la satisfacción de los clientes. Estas normas se pueden establecer internamente; es decir, la empresa las implementa o pueden ser referenciadas de normas internacionales como la ISO.

Las normas interrelacionadas tienen como fin apoyar a la empresa a planificar, ejecutar, modificar y mejorar los procesos necesarios para obtener óptimos resultados en la oferta de servicios y/o productos.

1.1.6.1 Orientado a servicios

Las empresas buscan mantener la calidad de sus servicios promoviendo una oferta que tenga valor agregado para sus clientes. Para lograr lo anterior se deben realizar estudios de mercado amplios, que cubran las expectativas de los clientes, incluso aquellas que son difíciles de detectar.

La empresa debe establecer una estrategia basada en los estudios de mercado para satisfacer las necesidades de los clientes, considerando también que las expectativas pueden ser fluctuantes de acuerdo al entorno o a la falta de conocimiento en el servicio. Si la empresa tiene un valor agregado, tiene ventaja en el mercado, con el servicio que oferta.

1.1.6.2 Orientado a turismo

A partir de los años noventa, el sector turístico español ha promocionado normas de calidad turística, con principal interés de mantener normas que incrementen la calidad de los servicios en el sector tanto hacia el cliente interno como externo de la industria.

En el caso del sector turístico la evaluación de los clientes se basa en la atención y el precio que reciben por un servicio, por lo que los precios se deben ajustar a la “calidad obligatoria” que se refiere a cumplir con las expectativas de los clientes y a la “calidad atractiva”, que es sobrepasar las expectativas de los clientes. Se debe conocer que a mayor costo del servicio el cliente incrementa las expectativas de lo que va a encontrar, por lo que, para cubrir las expectativas es recomendable que la empresa que oferta servicios turísticos implemente un SGC, que ayude a cubrir las expectativas del cliente desde el momento que realiza la reserva hasta el instante que deja las instalaciones.

1.1.6.3 Orientado a hotelería

Parte de los servicios que puede ofertar el sector hotelero está ligado al turismo local e internacional, por lo que, de igual manera, se considera calidad en la industria hotelera como la capacidad que mantiene la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las expectativas de los clientes fluctúan de acuerdo a la elección que realicen, es así que no esperan lo mismo de un hotel 3 estrellas que de un hotel 5 estrellas; es lógico pensar que en el hotel 5 estrellas las expectativas de los clientes son superiores en el servicio que reciben.

Si bien es cierto que la industria hotelera mantiene la imagen de dar siempre la razón al cliente, como en toda empresa el satisfacer al cliente y darle la razón debe limitarse de acuerdo a la rentabilidad del negocio.

1.1.7 Costos de calidad

Se define al costo de calidad como el dinero que se invierte en la empresa para mejorar la calidad de un producto o servicio, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Los costos de calidad tienen como finalidad utilizar herramientas administrativas para obtener niveles óptimos de calidad, utilizando de forma más rentable los recursos disponibles.

Los costos de calidad se dividen en tres subgrupos, que son:

- Costos de evaluación:

Son todos los costos en los que incurre la empresa para determinar si un producto o servicio cumple con las especificaciones planteadas por la empresa para satisfacción de los clientes.

Un costo de evaluación puede ser tomar la materia prima para verificar la calidad, evaluar partes o piezas del producto, evaluar las técnicas del servicio, evaluar la presentación de un producto, entre otros. De acuerdo a la definición de la empresa la evaluación se puede realizar de forma aleatoria o cada uno de los productos que salen de producción, todo dependerá de la cantidad que se genere para evitar enlentecer el proceso.

- Costos de prevención:

Son todos los costos en que se incurren antes de iniciar la producción de un bien o previo a la generación del servicio. Es decir son costos que procuran prevenir los errores en diseño o seguimiento de la línea de servicio.

- Costo total por fallas

- a. Internas:

Son aquellos costos que se pueden cargar al producto o al servicio de la empresa, antes que salga al mercado para entregar al cliente. En los costos ocasionados por fallas internas se encuentran por ejemplo:

- ✓ Desperdicios: todo aquello que en mano de obra o materia prima no puede ser reutilizado.
- ✓ Retrabajo: como indica la palabra, es el costo de trabajar nuevamente en un mismo producto final para que llegue a cumplir con el diseño original.
- ✓ Reprueba: son los costos generados por realizar una segunda prueba a los productos que fueron retrabajados.
- ✓ Tiempos muertos: se refiere al tiempo que se detiene un proceso, por fallas en maquinarias, incumplimiento de especificaciones del producto (por ejemplo: presentación de un plato, término de la carne).

b. Externas:

Son los costos, en los que se incurre una vez que el producto o el servicio se ponen a disposición del cliente. Dentro de estos costos también se encuentran algunos ejemplos:

- ✓ Ajustes o reclamos: son todos los costos provocados por la investigación de los motivos por los que se debe realizar un ajuste o atender el reclamo de un producto una vez entregado al cliente o al momento de la entrega del servicio.
- ✓ Devoluciones: son costos generados por los productos defectuosos que son devueltos a la empresa para procurar un cambio o devolución del dinero.
- ✓ Garantías: son los costos que generan los productos que una vez entregados al cliente tienen un contrato de garantía. Por ejemplo un televisor una vez instalado por lo general tiene una garantía de dos años, por daños propios del equipo.
- ✓ Descuentos y/o compensaciones: son los costos por entregar un producto o servicio que no cumplen con los diseños u oferta original. Por ejemplo: en la venta de ropa puede ser un hilo mal colocado; en el restaurante un plato que no cumple con lo solicitado por el cliente, etc.

En la Figura 7 se presentan las curvas referentes a los costos de calidad; es posible notar claramente qué costos son los que se deben incrementar y cuáles disminuir para obtener un nivel óptimo de calidad.

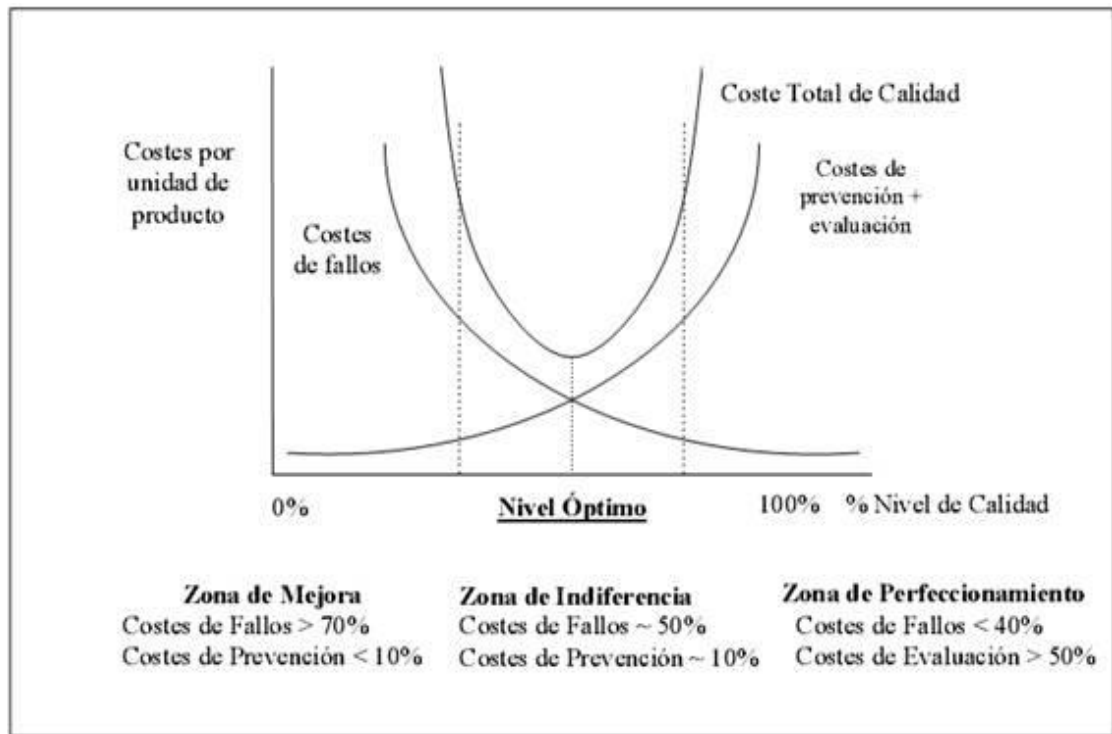


Figura 7: Ejemplo costos de calidad total optimo

Fuente: <http://www.pdcahome.com/coc/>

1.1.8 Ciclo de Shewhart

Es también conocido como el ciclo de Deming. Es una técnica desarrollada por A. Shewhart entre los años 1930 y 1940, con el objetivo de organizar mejor el trabajo y procurar un seguimiento óptimo. En el año 1950 E. Deming toma el ciclo para promoverlo en las empresas japonesas, como alternativa para encarar proyectos y procesos actuales y que se implementen mejoras sobre procesos internos y externos. Por haber sido el precursor de promover el ciclo PDCA (Plan – Desarrollo – Comprobación – Acción) en el Japón, en este país se lo conoce como el ciclo de Deming y con este nombre es más conocido, en la actualidad a nivel mundial.

El PDCA es recomendado para los procesos de mejora en las empresas, principalmente en aquellas que desean obtener certificaciones ISO o que tienen deseo de mantener una mejora continua en sus productos o servicios. Por esta razón en la actualidad el ciclo de Shewhart o ciclo de Deming es utilizado por la mayoría de empresas a nivel mundial.

En la Figura 8 se observa el principio del ciclo de Shewhart; su efectividad se basa en mantener la mejora continua de forma permanente.



Figura 8: Ejemplificación del Ciclo de Shewhart

Fuente: <http://slideplayer.es/slide/140788/>

1.1.9 Análisis Causa – Raíz

El Análisis Causa Raíz (RCA- por sus siglas en inglés) se considera como un proceso iterativo, que se utiliza a menudo como herramienta para los procesos de mejora continua.

Su principal objetivo es analizar un problema, identificar las causas y atacarlas de raíz; esto es, en lugar de dar soluciones inmediatas a los problemas superficiales y visibles se realizan análisis a profundidad para identificar los problemas de raíz y solucionar el inconveniente.

Con el tiempo y la permanente aplicación de los análisis de causa raíz es posible prevenir un acontecimiento y procurar una solución, incluso antes de que un problema se presente.

Para los análisis siempre hay tres preguntas fundamentales que se deben responder: ¿cuál?, ¿qué? y ¿por qué? Al identificar las respuestas es posible seleccionar una técnica de análisis, que permita identificar las acciones que se deben adoptar como preventivas o correctivas ante una situación latente.

1.1.9.1 Diagrama Ishikawa (espina de pez)

El diagrama de Ishikawa, también conocido como el diagrama espina de pez (por su diagramación) es utilizado para identificar las causas principales de un defecto que ocasiona mala calidad en un producto o servicio.

La metodología que utiliza identifica el problema y crea las posibles causas (espinas) que lo pueden ocasionar. Para la identificación se utiliza la guía conocida como las cuatro 'm' que permite ver las posibles causas en materiales, maquinaria, mano de obra y métodos. Una vez identificadas las posibles causas se realiza un análisis

valorando cada una de ellas e identificando a través de un proceso analítico que causas son irrelevantes para el problema y cuál es la causa principal, conocida como causa raíz que se debe mejorar o cambiar para eliminar el conflicto.

En la Figura 8 se visualiza un análisis en el diagrama de espina de pez, en este caso forma parte del análisis que se realizó en La Antigua.

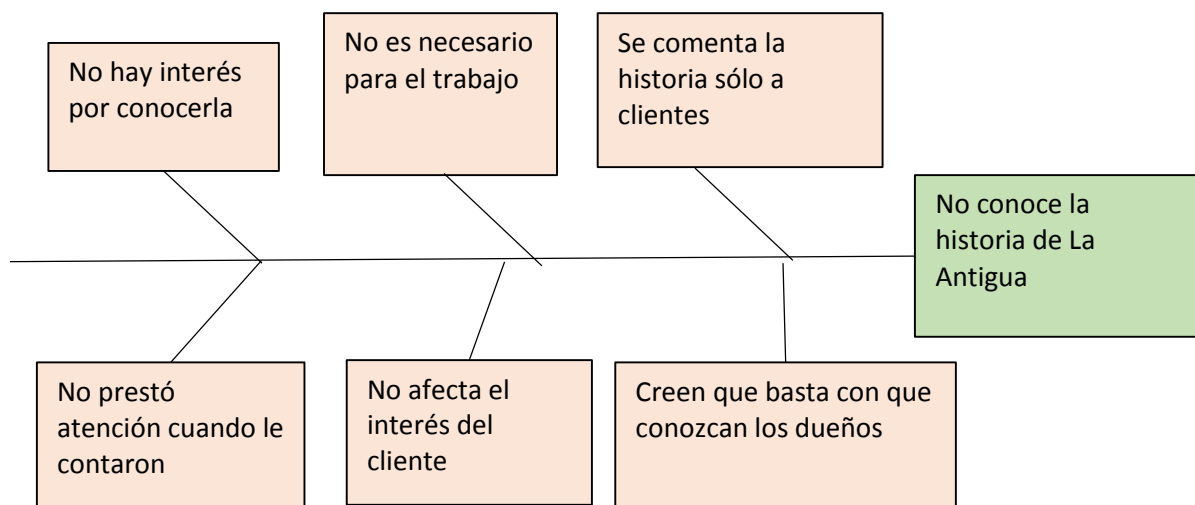


Figura 8: Ejemplo de espina de pez

1.1.9.2 Análisis de Pareto

El análisis de Pareto es una herramienta que permite identificar los factores vitales de los múltiples factores útiles. También es conocido como el diagrama del 80-20, cuya aplicación determina que el 20% de los defectos afectan el 80% de los procesos y el 80% de los defectos afectan sólo el 20% de los procesos. Es así que su aplicación determina dar solución al 20% de los defectos que tengan mayor incidencia y que acarreen el mayor porcentaje de errores. Es una herramienta valiosa para cuantificar y priorizar los problemas o defectos en un producto o servicio.

En la Figura 9 se observa un gráfico representativo del diagrama de Pareto, donde se especifica el 80% de rechazo.

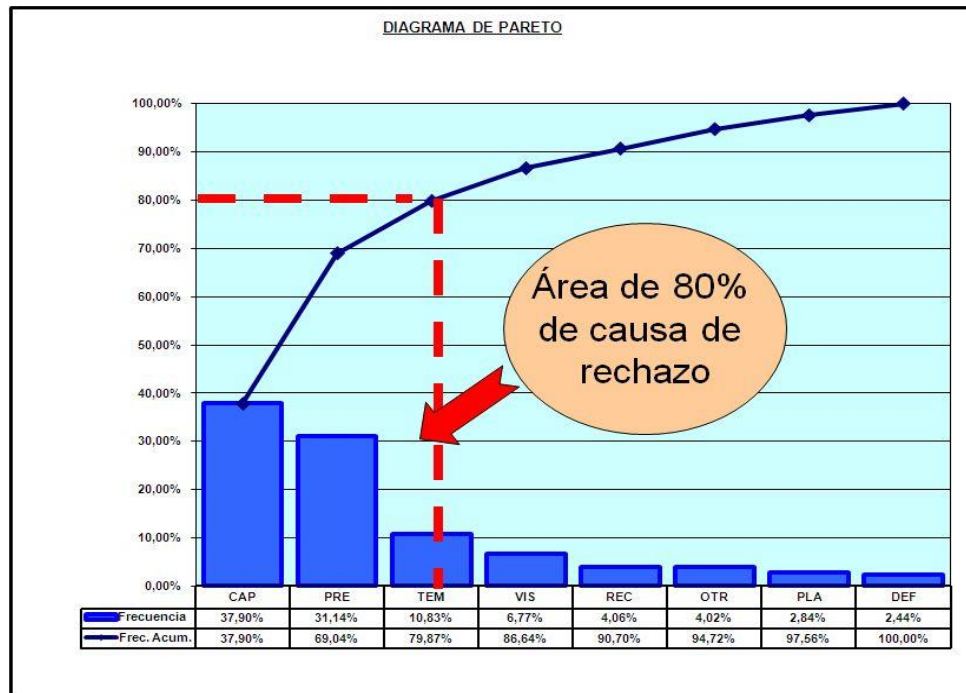


Figura 9: Ejemplificación del diagrama de Pareto

Fuente: <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/02/herramientas-de-la-calidad-diagrama-de.html>

1.1.10 Las 5 S japonesas

Su nombre nace de las cinco palabras japonesas que inician con S:

- *Seiri* (Cuando menos es más): se seleccionan los elementos del proceso, se los clasifican entre los necesarios e innecesarios y se descartan los últimos.
- *Seiton* (Ordenar): cada lugar pertenece a una cosa y cada cosa a un lugar. Se disponen en forma ordenada los elementos que no fueron descartados. Se colocan en un lugar designado de manera que se disminuya el tiempo de búsqueda.
- *Seiso* (Limpiar): todo el entorno de la actividad laboral debe permanecer limpio. Tanto herramientas como maquinaria que se utilice en un determinado proceso. Cuando se realiza la limpieza, principalmente de maquinaria, es posible observar cuándo se requiere mantenimiento.
- *Seiketsu* (Higiene): la higiene personal es indispensable para desarrollar las tareas asignadas. En este aspecto la persona debe tener los materiales necesarios como guantes y ropa de trabajo adecuada. Los directivos son responsables de proveer los materiales necesarios y los empleados de mantener el orden de acuerdo a los procesos establecidos.

- *Shitsuke* (Disciplina): se refiere a la autodisciplina, la que cada persona se exige para el cumplimiento de sus labores y el cumplimiento de los procesos y considerando las 5 S como una filosofía para el trabajo diario. La autodisciplina se vuelve indispensable al momento de realizar mejoras continuas en los servicios y productos de la empresa.

La técnica originaria de Japón tiene como objetivo eliminar desperdicios, optimizar espacios, reducir el uso de materiales en procesos, incrementar productividad e incrementar la velocidad de mejora.

Es así, que la técnica de las 5 S permite mantener estándares para las diferentes áreas de trabajo, procurando el orden y el mejor desarrollo de las actividades. La técnica desarrollada en Japón es considerada un pilar para el desarrollo de los sistemas de calidad en las empresas, adicionalmente son apoyo para que directivos y empleados no tengan resistencia a los cambios y sea posible mantener ciclos de mejora permanente.

CAPÍTULO 2: LA HOSTERÍA

En el presente capítulo se pueden identificar los detalles referentes a La Hacienda Hostería La Antigua, cómo fue creada, su historia, sus valores, su misión y visión, cómo está actualmente organizada y la ubicación.

2.1 HISTORIA DE LA ANTIGUA

En la Figura 10 se presenta la fachada de Hacienda Hostería La Antigua. La fotografía fue tomada desde un ángulo lateral con la intención de enseñar el espesor de las columnas y paredes, que representan las construcciones de la antigüedad.



Figura 10: Fachada frontal de La Antigua – ingreso

Fuente: www.antiguahosteria.com

La Hacienda Hostería La Antigua nace con la idea de promover el turismo en la zona de Lloa, considerando que el sector turístico es siempre un negocio en crecimiento; por esto se generó un proyecto cuyo objetivo es ofertar servicios de confort en hospedaje, restaurante y tours de aventura a los turistas locales e internacionales.

El proyecto inicia en el año 2004, cuando los 3 hermanos con el apoyo de sus padres deciden construir la hostería, sobre los cimientos de la hacienda familiar. El 24 de agosto del 2005 finalmente la hostería abre las puertas al público; su principal promoción en el mercado es a través de amigos y familiares, quienes hasta la actualidad son los grupos que visitan La Antigua con mayor frecuencia, por la calidez en la atención familiar que se brinda.

Por otro lado, la estrecha relación que mantenía la familia con la población, provoca el planteamiento de trabajar con las personas del sector, brindándoles capacitación en servicios asociados a la atención del cliente; por lo que, tanto meseros como personal de cocina son algunos del pueblo de Lloa hasta la actualidad.

2.2 UBICACIÓN DE LA ANTIGUA

Para comprender la intención de generar el proyecto turístico, se debe conocer que el sector de Lloa es una parroquia rural del Distrito Metropolitano de Quito, está ubicada a 10 minutos de la capital desde el barrio La Mena 2, a las faldas del volcán Guagua Pichincha. Es decir su ubicación geográfica proporciona el ingreso al mercado turístico con facilidad.

Por otro lado, Lloa es una planicie de prados verdes y haciendas de ganado lechero; pequeñas casas rurales y pintorescas, que son la identificación del pueblo a 3600 metros sobre el nivel del mar; esta población con 900 habitantes aproximadamente, recibe a sus visitantes con alegría, presentando su cultura, su entorno, sus platos típicos y sus historias sobre la Virgen del Volcán y otras muchas de haciendas.

El sector también es muy llamativo por las piscinas naturales, que han sido generadas por el volcán y muchas más aventuras que a los turistas encanta, como caminatas en la montaña, romerías a Mindo, romería a la Virgen del Volcán, entre otras.

El clima es un factor importante, ya que a pesar de la cercanía con la ciudad, 9 Lloa tiene muy marcadas las estaciones de verano e invierno, esto favorece al turismo por un lado familiar que frecuenta Lloa por la calidez de sus prados y por otro lado en Invierno acuden muchos turistas que les gusta ver el frío y disfrutar de algo de nieve en un volcán.

Las ventajas de localización son claras y fueron parte del proceso decisorio de la construcción de La Antigua, la facilidad para llegar a La Antigua es notable ya que el camino es pavimentado, por lo que el acceso vehicular no requiere de autos todoterreno.

En la Figura 11 se puede observar la ubicación de La Antigua.

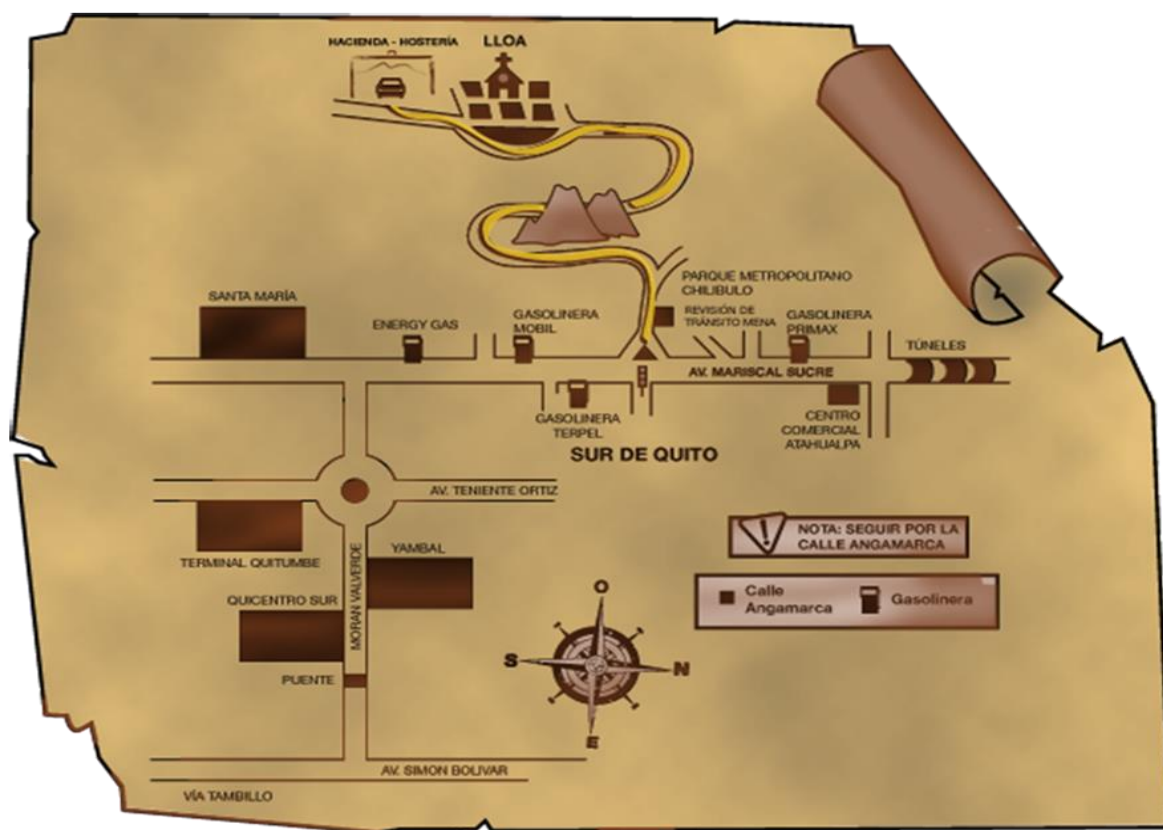


Figura 11: Mapa de Hacienda Hostería La Antigua

Fuente: www.antiguahosteria.com

2.3 CONCEPCIÓN DE LA ANTIGUA

La Antigua se crea bajo el concepto de servir a familiares, amigos y al público en general, a través del fomento del turismo rural y de montaña cerca de la ciudad.

Una meta principal de La Antigua es incrementar el interés en visitar zonas turísticas cercanas a la ciudad de Quito, procurando que cada persona que llegue a la población de Lloa conozca la historia de la población y su fortaleza turística.

Parte de la concepción de La Antigua fue la previa creación de la fundación de la familia en Lloa, que se encargaba de incrementar el turismo para el sector, incrementar la cultura, la educación y promover plazas de trabajo, a través de varios convenios que se firmaron con el Ilustre Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. La fundación fue creada por la familia Sotomayor, que en su mayoría son los dueños de gran parte de las tierras de Lloa. A raíz de éste proyecto los dueños de La Antigua ya pensaban en la creación de un espacio para el turismo local e internacional, que cumpla con estándares de calidad y que ofrezca servicios de alimentación, hospedaje y recorridos turísticos.

La creación del proyecto fue visualizada por el gerente general de La Antigua. En la construcción participó directamente el padre que es arquitecto y que realizó el proyecto en base a las sugerencias y definiciones que se tomaban en reuniones familiares. La conceptualización era construir un espacio que en su propia construcción pareciera que es de hace varios años, a pesar de ser una construcción nueva.

Parte de la historia de la construcción, como anécdota, es que para la pintura se llamó a personas que no sabían pintar, de tal manera que cada brochazo en la pared quede como pintura avejentada.

Una vez finalizada la construcción, se pensó que el inicio de operaciones debía ser principalmente con familiares y amigos, para evitar mayores gastos e inversiones en promoción y venta, ya que a través de la referencia personal se podría incrementar clientes paulatinamente. Tras cuatro años de creación y con algunos clientes fijos, se tomó la decisión de invertir en promociones a través de internet, *mailing* y otras herramientas. Además de los referidos, las nuevas técnicas fueron incrementando los clientes y han permitido que hoy en día La Antigua sea un negocio familiar en exponencial crecimiento. Por supuesto en la actualidad el apoyo de las herramientas de publicidad son evaluadas y modificadas, de acuerdo a las necesidades de La Antigua.

2.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA ANTIGUA

El proyecto de crear una hostería que promueva el ecoturismo en el sector de Lloa nace de la tesis de pregrado del gerente general, quien visualizó que en la hacienda se podía promover un proyecto de turismo exitoso, que genere interés en turistas nacionales e internacionales y por supuesto que tenga beneficios económicos para la familia. Posteriormente su hermana realizó el proyecto de pregrado basado en el marketing aplicado a La Antigua. Con los dos proyectos inicia el funcionamiento de La Antigua en el año 2005.

Parte de la implementación de La Antigua fue dar un paisaje amigable a las personas que los visitaran; es así, que en la construcción la entrada y la vista en general se dirigió al volcán Guagua Pichincha.

En la Figura 12 se puede observar el Guagua Pichincha nevado. La imagen fue capturada desde el jardín principal de La Antigua.



Figura 12: El Guagua Pichincha Nevado – Captado desde el Jardín de La Antigua

Fuente: www.antiguahosteria.com

2.5 ORGANIZACIÓN DE LA ANTIGUA

La estructura organizacional de La Antigua, se basa en el concepto de que los tres hermanos y los padres deben formar parte de un directorio para tomar las decisiones importantes de La Antigua, como son nuevas inversiones, estrategias de mercadeo y ventas, contratación de personal entre otras.

El directorio es la parte principal del funcionamiento de La Antigua, sin embargo no se dejó de lado la organización estructural en la empresa para mantener el orden y organización en cada área de desarrollo del negocio, como son la cocina, los tours, los eventos y demás servicios.

La Figura 13 presenta el organigrama funcional de La Antigua, de acuerdo a la organización actual.

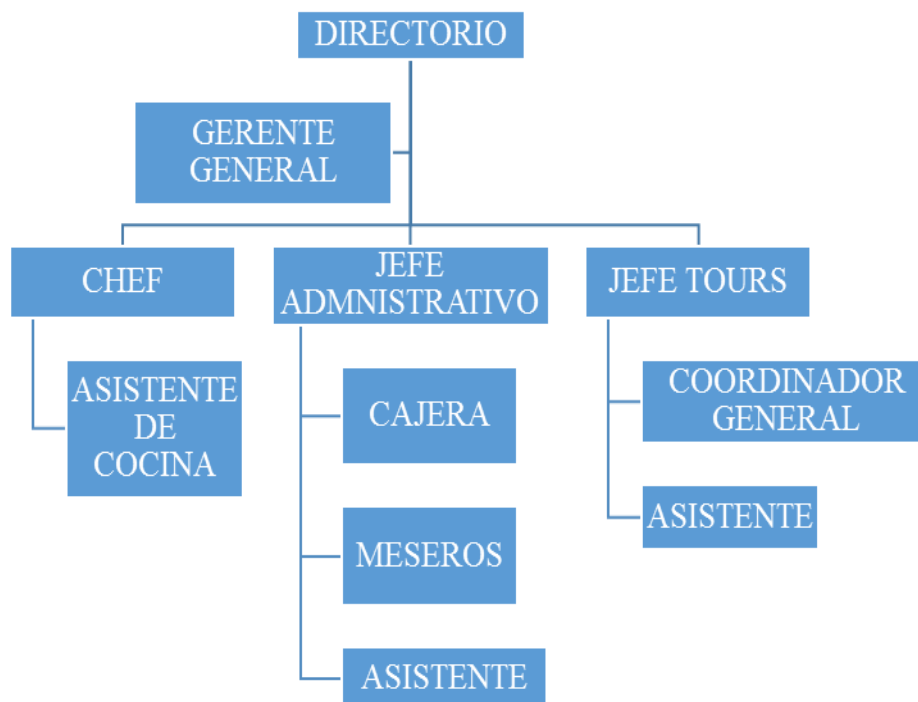


Figura 13: Organigrama Hacienda Hostería La Antigua

Fuente: Documento interno de La Antigua

2.6 MISIÓN

La misión de La Antigua, fue pensada en base a la estructura inicial del proyecto, donde los servicios y apoyo en el sector turístico de la comunidad forman parte del desarrollo empresarial. Por esto la misión de La Antigua se estableció de la siguiente manera, para no olvidar el enfoque principal del proyecto: “Ofrecer servicios de restaurante, alojamiento y recreación de alta calidad, aprovechando el crecimiento del sector turístico en el Ecuador; enmarcado en una filosofía de protección al medio ambiente y ayuda a la comunidad”.

Fuente: Archivos de La Antigua

2.7 VISIÓN

La visión de La Antigua se separó en dos cuerpos, para considerar por una parte el desarrollo del negocio, crecimiento permanente y mantenimiento durante los años y por otro lado se considera la adaptación del negocio para procurar la satisfacción del cliente sin dañar el entorno ambiental indispensable para fomentar el turismo. Con estas premisas la visión de La Antigua es:

“Ser una hostería reconocida en el Ecuador para el año 2020, a través del éxito ser perdurables en el tiempo, realizando las tareas con profesionalismo a través de recursos humanos capacitados, buscando alta satisfacción de nuestros visitantes”.

“Mantener los rasgos típicos que distinguen a nuestra hostería y que se adapten permanentemente a los requisitos del cliente en un mercado de respeto hacia el medio ambiente”.

***Fuente:** Archivos de La Antigua*

2.8 VALORES

Hacienda Hostería La Antigua a pesar de mantener un negocio rentable no ha generado un documento que contenga los valores con los que ha venido trabajando estos años; por tal motivo, durante una reunión establecida con los directivos se establecieron los siguientes valores:

- Puntualidad.
- Atención oportuna.
- Cobrar precios justos.
- Honestidad.
- Trato equitativo, igualitario y humanitario.

2.9 FINANCIAMIENTO DE LA ANTIGUA

Hacienda Hostería La Antigua tiene financiamiento propio.

La inversión inicial se realizó con un préstamo bancario con el que se construyó el área de restaurante y habitaciones. Adicionalmente, el préstamo se utilizó para subastar un barco antiguo, cuyas partes como lámparas, madera entre otras cosas, son la esencia de la decoración de la hostería.

De acuerdo al crecimiento que ha mantenido La Antigua, se han generado nuevas inversiones paulatinamente, es así como se construyeron más habitaciones, una sala de juegos, una sala de televisión, se adquirió un *karaoke* y se construyó una sala de capacitaciones; todo lo anterior gracias a la política de reinversión anual que mantiene La Antigua y que corresponde a un porcentaje de los ingresos que se generan cada año por la facturación de sus servicios.

2.10 SERVICIOS DE LA ANTIGUA

Hacienda Hostería La Antigua tiene una oferta variada de servicios, que se han definido por los estudios de mercado realizados al momento de la creación. Al tener un enfoque de mercado turístico local e internacional, principalmente familias de clase media se establecieron los siguientes servicios:

- Restaurante
- Hospedaje
- Tours
- Capacitaciones
- Eventos

Algunas fotografías de los servicios se pueden observar en las figuras que se presentan a continuación.

En la Figura 14 se puede observar un área del servicio de restaurante de La Antigua.



Figura 14: Restaurante de La Antigua

Fuente: www.antiguahosteria.com

Parte de los eventos que se realizan en La Antigua, son los de grupos específicos o clubes, como el que se observa en la Figura 15, que se trata del evento anual del club de autos BMW.



Figura 15: Convención del Grupo BMW Ecuador – Abril 2015

Fuente: www.antiguahosteria.com

En la Figura 16 se observa a Quito al amanecer, la fotografía fue tomada en un tour conocido como “Pichincha al amanecer”.

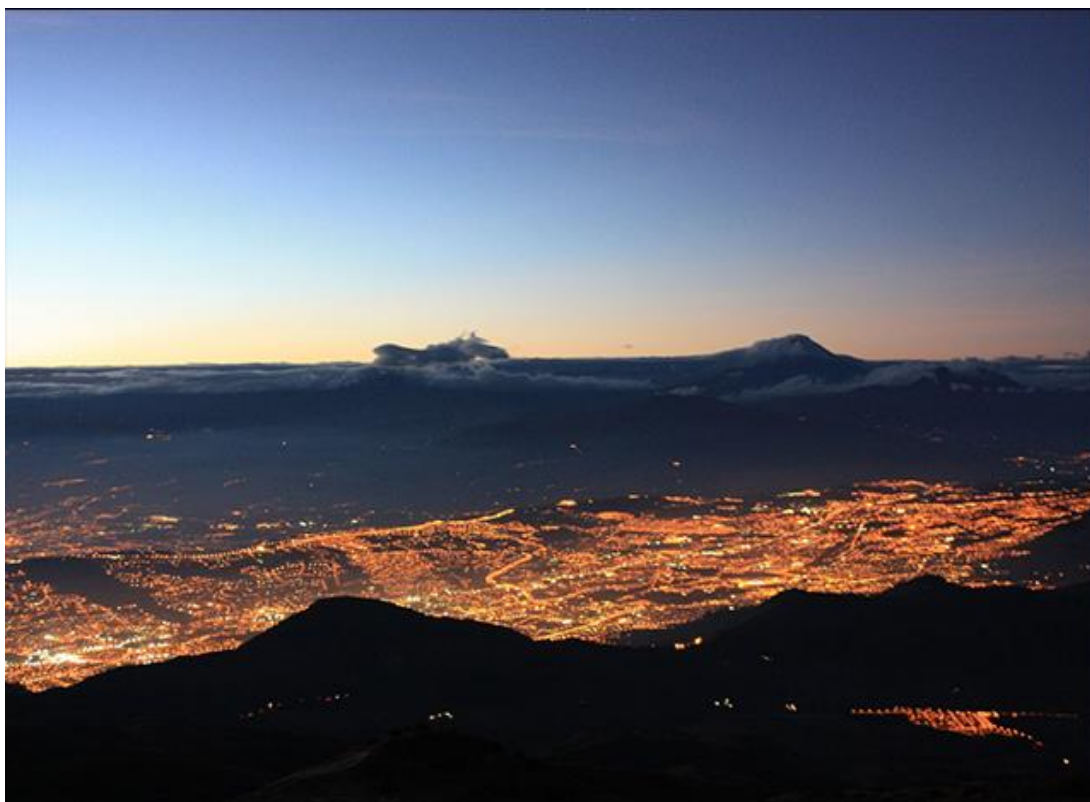


Figura 16: Tour Pichincha al amanecer- Vista del sur de Quito

Fuente: www.antiguahosteria.com

2.11 FUNCIONAMIENTO DE LA ANTIGUA

Hacienda Hostería La Antigua abre sus puertas al público de forma regular los fines de semana y feriados; sin embargo, por la demanda de sus servicios se recomienda realizar una reserva de forma anticipada. Por otro lado, entre semana La Antigua atiende sólo por reserva a grupos de mínimo 8 personas.

Adicionalmente se debe conocer que para el servicio de grupos de más de quince personas, además de una reserva, La Antigua mantiene la política de pago anticipado por un monto del 50% de los servicios contratados, para garantizar el espacio y la reserva. De igual manera cuando se trata de un grupo de más de treinta personas, se debe confirmar el servicio con al menos quince días de anticipación.

Para cada servicio La Antigua basa su funcionamiento en procesos que no se encontraban en archivos físicos, pero por la repetición constante de determinadas actividades sabemos que tienen un proceso implícito, que procura el buen funcionamiento de la hostería. Como parte del presente trabajo de titulación se han instaurado los procesos para los archivos de la hostería y se presenta la secuencia de pasos que se realizan para cumplir con la atención a los clientes en los servicios de restaurante y hospedaje.

En la Figura 17 se presenta el gráfico de la secuencia de pasos básicos para el proceso de restaurante.

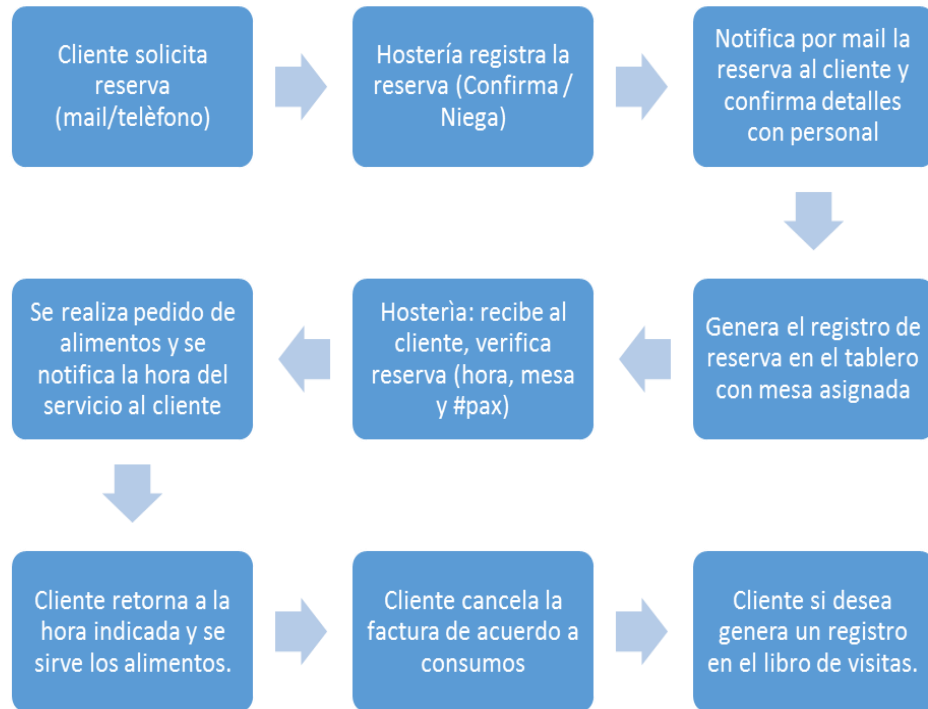


Figura 17: Secuencia de pasos para el proceso de restaurante

En la Figura 18 se presenta el gráfico de la secuencia de pasos básicos para el proceso de hospedaje.

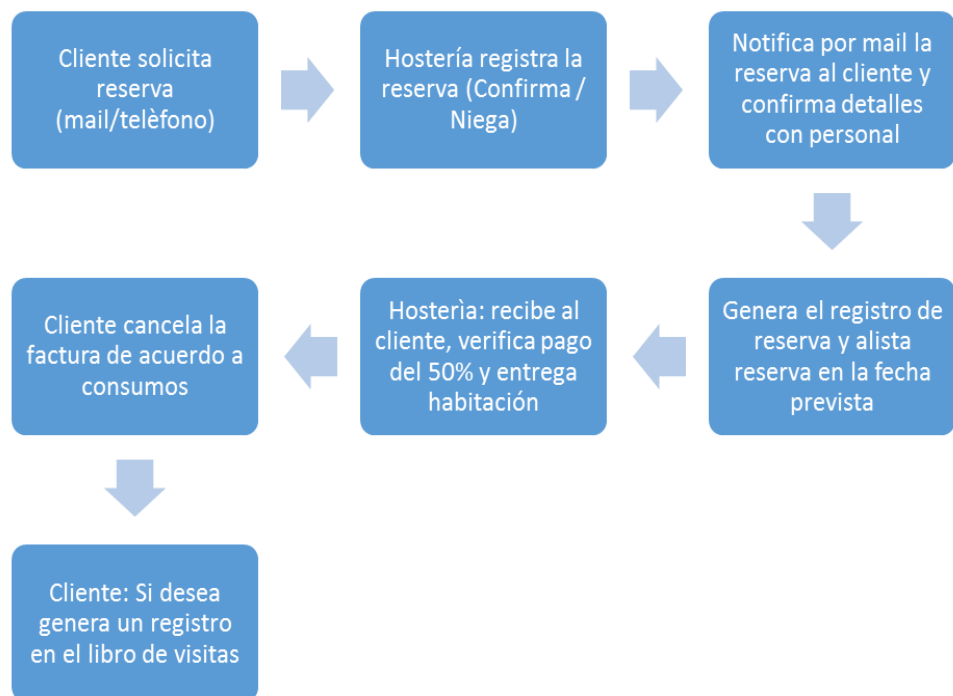


Figura 18: Secuencia de pasos para el procesos de hospedaje

El diagrama de procesos general de La Antigua está en la Figura 19.



Figura 19: Secuencia de Procesos de La Antigua

2.12 CONTRATOS OCASIONALES

Los servicios de tours, capacitaciones y eventos son los denominamos contratos ocasionales. Siempre que exista el interés de un grupo de personas por acceder a alguno de estos servicios, se preparan los contratos con las especificaciones necesarias para cada caso.

El servicio de *tours* está a cargo del jefe de *tours*, experto en deportes de aventura y entrenamiento de personas de diversas edades, lo que permite a La Antigua tener siempre las recomendaciones necesarias para cada *tour* que se oferta.

Cada *tour* se debe confirmar con ocho días de anticipación, ya que en algunos servicios se requiere transporte, o equipo especial que no se encuentra en La Antigua de forma permanente. El jefe de *tours* es la persona que confirma el *tour* y se asegura de las instancias médicas como del equipamiento que se requiere para cada *tour*.

En cuanto a los servicios de capacitaciones y eventos como matrimonios, bautizos, primeras comuniones, entre otros, los organizan de forma alternada la jefa administrativa y el gerente general, debido a la experiencia en la organización de eventos que requieren precisión en pequeños detalles.

2.13 SERVICIOS DE MAYOR DEMANDA

Por el turismo local, nacional y extranjero, los servicios de mayor demanda de La Antigua son el restaurante y el hospedaje, en este orden.

Es muy común en la actualidad encontrar familias que buscan un sitio para almorzar en un día del fin de semana, ya sea por festejar un cumpleaños, invitar amigos o familiares que se encuentran de visita, o simplemente por distracción; por tales razones el restaurante es el servicio que mayor demanda tiene en La Antigua.

En cuanto al turismo nacional y extranjero, existe un target de personas aventureras que no desean el turismo clásico dentro de la ciudad sino que desean un turismo con naturaleza a su alrededor, lejos del ruido y aire puro. Esta tendencia está en crecimiento a nivel mundial, lo que provoca una demanda alta de hospedaje en haciendas y hosterías con estas características.

Por las razones anteriores, el presente trabajo se enfoca en los servicios de restaurante y hospedaje para generar un modelo de gestión que permita mejorar los servicios de restaurante y hospedaje.

2.14 AUTOEVALUACIÓN DE LA ANTIGUA

A solicitud de los directivos de La Antigua se ha realizado un diagnóstico general de la hostería. Lo anterior también fue útil para conocer la línea base y el estado actual de los servicios, de tal manera que fue un soporte para el modelo propuesto en el presente trabajo de titulación.

La evaluación se realizó en base a la Norma ISO 9001:2008; el porcentaje de cumplimiento general, con referencia a la norma, es de alrededor del 50%.

Por cada ítem que detalla la norma ISO 9001:2008 se realizó un análisis de la hostería, los resultados se obtuvieron a través de una reunión con los directivos y personal administrativo de La Antigua; en conjunto se revisaron los documentos, los registros y las evidencias de cumplimiento en cada punto de la norma.

La autoevaluación se presenta a través de varios gráficos de barras, en los que se puede observar el cumplimiento de la norma en cada cláusula que se requiere para su cumplimiento. En la Tabla 1, que se presenta al final de esta sección, se presenta un cuadro resumen para la facilidad de lectura sobre el estado actual de La Antigua.

En la Figura 20 se presenta la evaluación obtenida para el punto cuatro de la norma que se refiere a los requisitos generales del sistema de gestión de calidad.

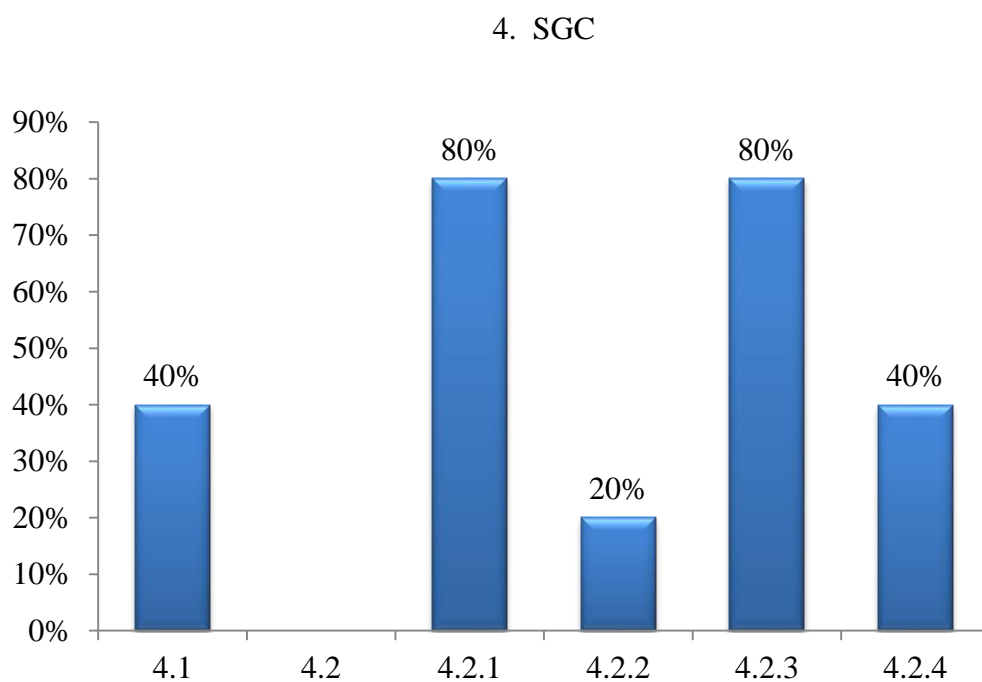


Figura 20: Sistema de gestión de calidad (SGC)

La Figura 21 evidencia la evaluación obtenida para el punto cinco de la norma que se refiere a la responsabilidad de la gerencia, es decir el compromiso de los directivos para la implantación, mantenimiento y mejoramiento del SGC.

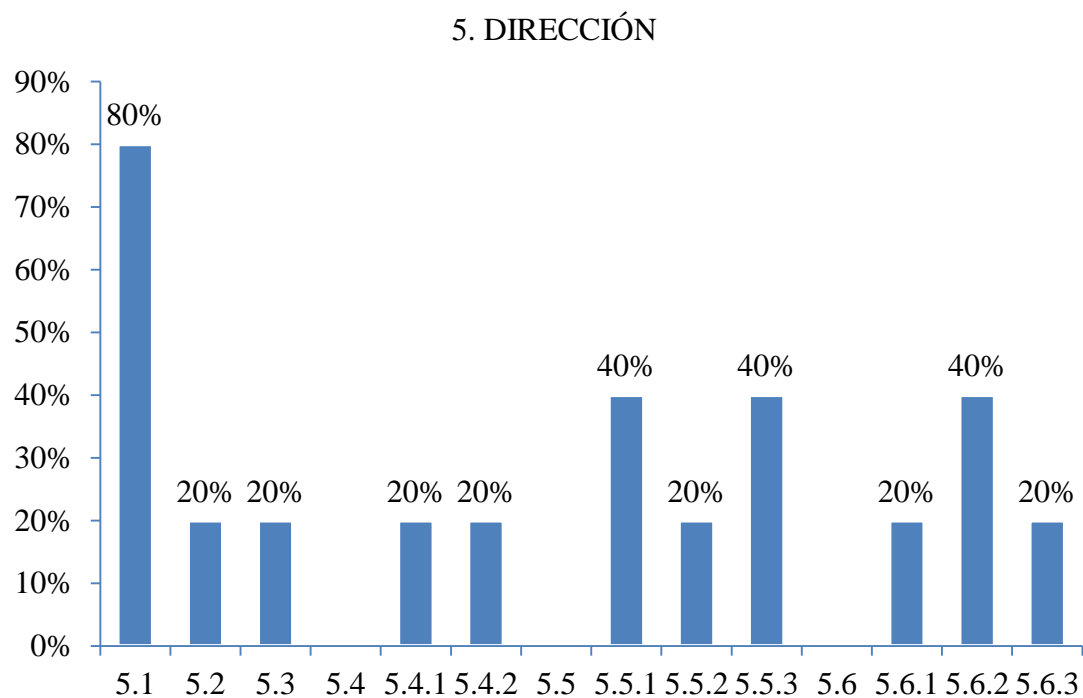


Figura 21: Responsabilidades de la dirección

En la Figura 22 podemos observar los resultados obtenidos en la evaluación del punto seis de la norma, que hace referencia a la gestión de los recursos necesarios para el mantenimiento del sistema e incremento de la satisfacción de los clientes.

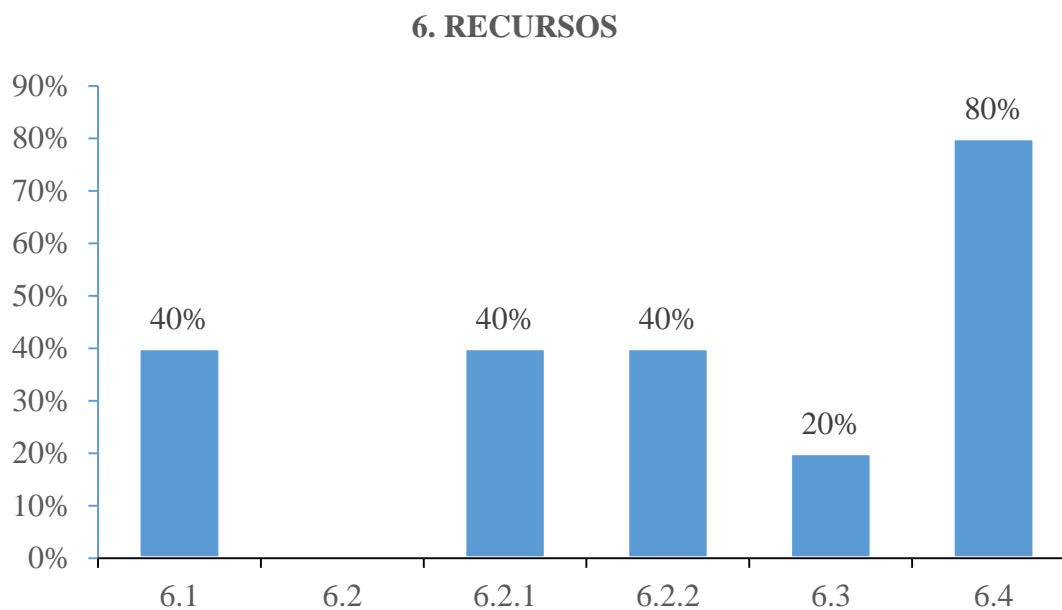


Figura 22: Gestión de los recursos

Se puede notar que el punto 6.2 está en cero, esto se debe a que al momento de la autoevaluación La Antigua no contaba con una planificación de capacitaciones y entrenamiento para el recurso humano, así como tampoco tenía los registros de los mismos.

La Figura 23 presenta el resultado del punto siete de la norma, que hace referencia a la realización del producto, algunas cláusulas no han sido evaluadas ya que no forman parte del desarrollo del producto en La Antigua.

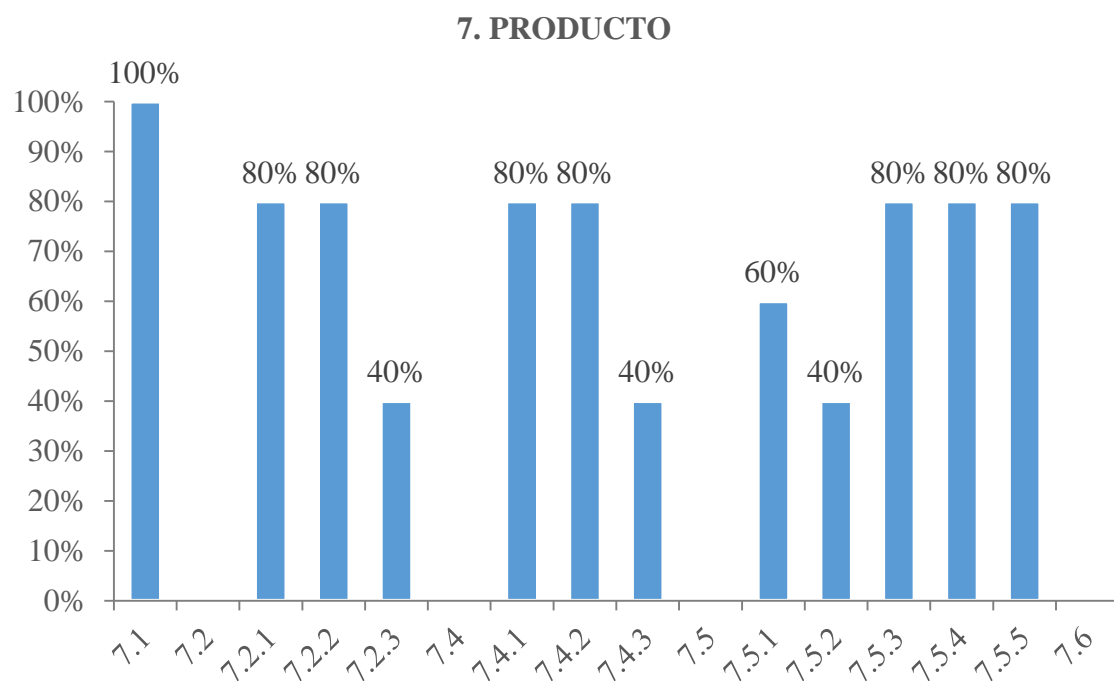


Figura 23: Realización del producto

En la Figura 24 podemos observar los resultados obtenidos para el punto ocho de la norma, que se refiere el seguimiento, la medición, el análisis y mejora del sistema de gestión de calidad (SGC).

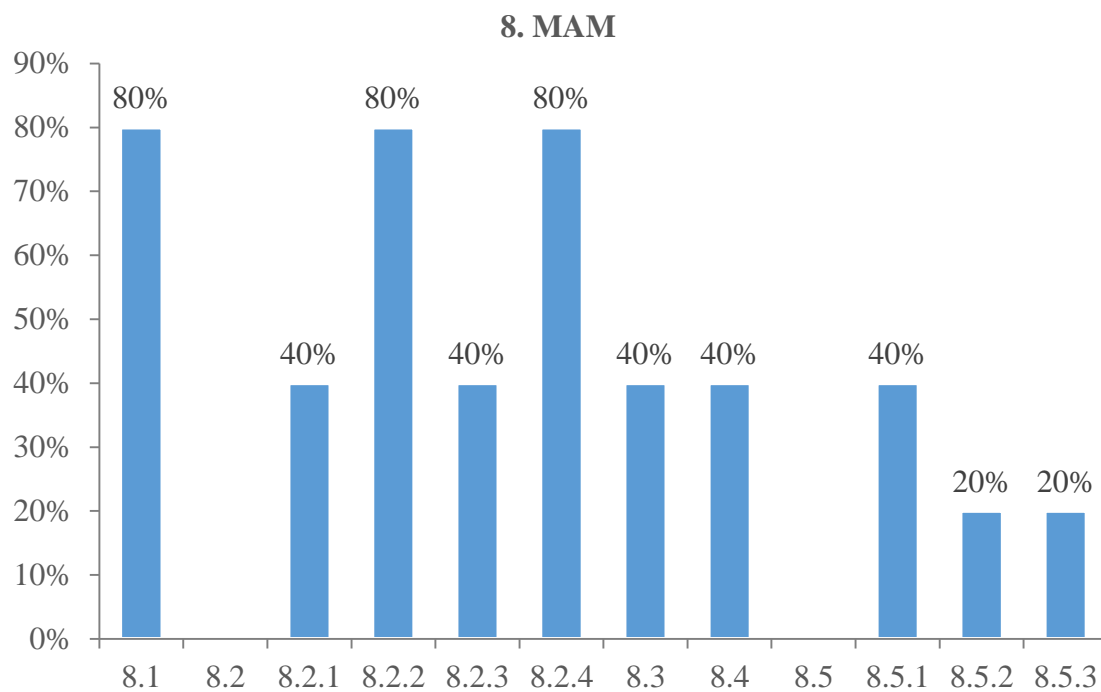


Figura 24: Medición, Análisis y Mejora (MAM)

En la Tabla 1 se presenta un resumen general de la autoevaluación que se realizó con los directivos de La Antigua. Los resultados son muy prometedores, considerando que muchos procesos no tenían registro.

Tabla 1: Resumen de autoevaluación de Hacienda Hostería La Antigua.

ITEM	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
4. SGC	52%	No se han establecido las políticas de control de procesos, así como tampoco el seguimiento y análisis de las mejoras establecidas. Con la creación del SGC se pretende generar el Manual de Calidad y poner al frente a una persona que se encargue de vigilar los procesos, su cumplimiento y mejora continua.
5. Resp. Dirección	31%	Mantiene excelente comunicación interna, comunicando permanentemente las políticas objetivos y cambios. Sin embargo al no tener seguimiento pueden existir cambios permanentes que eventualmente desconoce el personal; no se puede revisar la situación por lo que resulta difícil implementar un plan de mejora.
6. Recursos	44%	En general se especifican funciones y posiciones del personal, sin embargo al momento de la aplicación el personal es multifuncional y los baches o huecos de otro cargo no se cubren con un procedimiento previamente establecido.
7. Producto	69%	Los procesos de elaboración del producto están establecidos, existe poca evaluación para la generación de cambios. Es decir que el producto se mantiene sin cambios por largos periodos de tiempo, por otro lado la gestión de compras se mantiene estable y es un proceso controlado que procura implementar mejoras de forma permanente
8. Medición, Análisis y Mejora	48%	Existen elementos para generar mejoras permanente, mismos que con frecuencia no son considerados para realizar cambios y mejoras. Por otro lado las auditorías internas se dan principalmente en el área financiera; tampoco existe una planificación que permita prevenir de posibles conflictos en los servicios y producto.

2.15 COMPETIDORES

Por conocimiento general, se ha realizado un análisis básico de la competencia de La Antigua en la ciudad de Quito.

No se han considerado hosterías a nivel nacional, ya que los turistas nacionales buscan cercanía y los internacionales visitan sitios específicos en la ciudad que están visitando. Por otro lado, realizar un análisis de competencia no es el objeto del presente trabajo de grado.

Las hosterías más cercanas se detallan en la Tabla 2, considerando los nichos de mercado que reciben y precios promedio de consumo en los servicios de restaurante y hospedaje.

Tabla 2: Análisis general de la competencia en la ciudad de Quito ¹

Hostería	Ubicación	Nicho de mercado	Hospedaje por noche	Prom. \$ restaurante
Las Palmas	Lloa - Vía Palmira	Población clase media a baja	\$ 20 + IVA por pax	\$ 20 por pax
Cotopaxipungo	San Fernando - Vía La Moca	Población clase media alta a alta	\$ 110 + IVA por hab.	\$ 50 por pax
Rumiloma	Quito - Sector Las Casas	Población clase media alta a alta	\$ 180 + IVA por hab.	\$ 60 por pax
La Antigua	Lloa - Junto al pueblo	Población clase media a media alta	\$ 40 + IVA por pax	\$ 35 por pax

¹ pax: Número de personas en una reserva; Hab.: Abreviación de habitación

La competencia más directa que tiene La Antigua por la cercanía de precios es Cotopaxipungo, no obstante la oferta en el restaurante y el objetivo turístico en la oferta divergen ampliamente.

A pesar de ser cuatro las hosterías que ofertan servicios al sector turístico, es necesario recalcar los siguientes puntos comparativos con La Antigua:

- a) La oferta de restaurante de La Antigua demuestra precios más accesibles para un mercado de clase media a clase media alta, lo que difiere del target de mercado de las otras hosterías.
- b) Para los turistas que desean pernoctar, La Antigua oferta un servicio familiar, a diferencia de las otras. A esto se refiere que las habitaciones pueden ser para familias de hasta 5 personas, algo que la competencia no lo tiene al momento, ya que ofertan sólo habitaciones simples y dobles.
- c) Como se dijo al inicio, Cotopaxipungo es la que más se acerca a ser una competencia directa de La Antigua; sin embargo, la carta de La Antigua es propia de un restaurante de la sierra y en Cotopaxipungo se oferta una carta gourmet local e internacional.
- d) Dentro del área de oferta en tours, La Antigua tiene la ventaja de contar con una persona experta en deportes de aventura, por lo que su oferta es más diversa en tours de diferentes clases sin depender de terceras personas o de empresas.

- e) En cuanto a ubicación todas las hosterías se encuentran a una distancia entre treinta a sesenta minutos de distancia de la ciudad de Quito, lo que no proporciona ventaja ni desventaja a ninguna de las cuatro presentadas. En el caso de Rumiloma el tiempo se debe al tráfico de la ciudad.
- f) Por otro lado, el paisaje que oferta cada hostería es único y en cada caso se pueden observar diferentes aspectos de la naturaleza. Tal vez la ventaja de La Antigua es que se encuentra exactamente a las faldas del volcán Guagua Pichincha y nadie en la competencia tiene una ubicación similar.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

En el presente capítulo se presenta la metodología que se utilizó para la evaluación de cada objetivo, los indicadores y las soluciones planteadas para conseguir el modelo de gestión que permita mejorar los servicios de La Antigua.

3.1 COSTOS DE COMPRA DE ALIMENTOS

Para la medición del índice de costos en la compra de alimentos se utiliza el indicador:

$$ICOSTO = \frac{\text{costo } (\$)}{\text{facturación } (\$)}$$

El indicador nos permite identificar la reducción de costos en la compra de alimentos, sin afectar la calidad de los mismos.

Por otro lado, podemos verificar los beneficios económicos al momento de la facturación. La variación la podemos identificar en la tendencia entre dos períodos estables.

Para disminuir los costos de compra de alimentos se observó la metodología de compras que utiliza La Antigua; tras reuniones con los directivos se pudieron identificar los factores que debían mejorar para disminuir los costos. La Tabla 3 se presentan los factores analizados y las soluciones propuestas en cada caso.

Tabla 3: Factores de mejora vs soluciones propuestas

FACTORES	SOLUCIÓN – PROPUESTA
Manejo de inventarios	Control manual de inventarios. Se realiza compras semanales para evitar desperdicios o exceso de compra de insumos. Realizar la lista de compras y verificar que coincida al momento del ingreso de la mercadería.
Control de estantes	Verificar las existencias en los estantes, previo a realizar la lista de compras. Verificar las fechas de caducidad. El
Control de congeladores	objetivo es tener una cola para el uso de los alimentos, usar primero la menor fecha de caducidad.
Calidad de alimentos	Verificar la calidad de alimentos, principalmente en verduras se debe observar que no tengan zonas excesivamente blandas, así se evitan los desperdicios.
Organización	Procurar con el personal el trabajo en equipo. Identificar los cambios y mejoras que se puedan realizar en la compra de alimentos. Aplicar los cambios y verificar los resultados. Así podemos identificar el menor costo a mayor calidad.

3.2 OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS DE SERVICIO

Para la optimización de los tiempos de servicio se utilizó el siguiente indicador:

$$ITSERVICIO = \frac{\textit{Tiempo planificado (min)}}{\textit{Tiempo actual (min)}}$$

El indicador permite observar el tiempo en que se oferta un servicio, procurando mejorar los tiempos cada vez que se cumpla con la meta o el objetivo de tiempo previsto.

El indicador mide la eficiencia del servicio, considerando que por mutuo acuerdo con los directivos existe una tolerancia del 40%, que equivale a un máximo de 10 minutos y mínimo de 4, de acuerdo a la experiencia que tienen en el servicio de restaurante.

Para los clientes es muy importante el cumplimiento de la oferta del servicio, si reciben una hora para sentarse a la mesa esperan que la hora se cumpla, de igual manera el tiempo que esperan por sus alimentos o por realizar un *check – in* en hospedaje debe ser el mínimo posible, para que el cliente se sienta satisfecho.

Es necesario separar el servicio de hospedaje y de restaurante de la siguiente manera:

- En el hospedaje se considera el tiempo que tarda el encargado de la hostería en atender al cliente para verificar su reserva y realizar el *check – in*.
- En el restaurante se considera el tiempo de servicio de los alimentos, a partir de que el cliente se sienta en la mesa hasta que toda la mesa está servida y pueden iniciar a comer.

En conversatorio con los dueños de la hostería los tiempos óptimos de servicio son:

- Restaurante: una vez sentado el cliente a la mesa el servicio debe tener los platos servidos entre 4 y 10 minutos dependiendo de la cantidad de personas.
- Hospedaje: a partir de la llegada el cliente debe esperar entre tres y siete minutos, el tiempo ideal planteado por los directivos es de 5 minutos, para entregar la habitación.

Para la verificación del proceso se utilizó la metodología de observación, procurando brindar la mejor opción para atención del cliente, se determinó que para la disminución de tiempos se debe procurar no dar varias actividades al personal, es decir no tener personal multifacético.

Por otro lado, se procuró la implementación gráfica de la organización de la hostería, de tal manera que el personal conozca en detalle qué sucede en cada mesa, cuál es la distribución y la capacidad.

En el Figura 25, se puede observar la distribución y capacidad del restaurante que será utilizado para la organización.

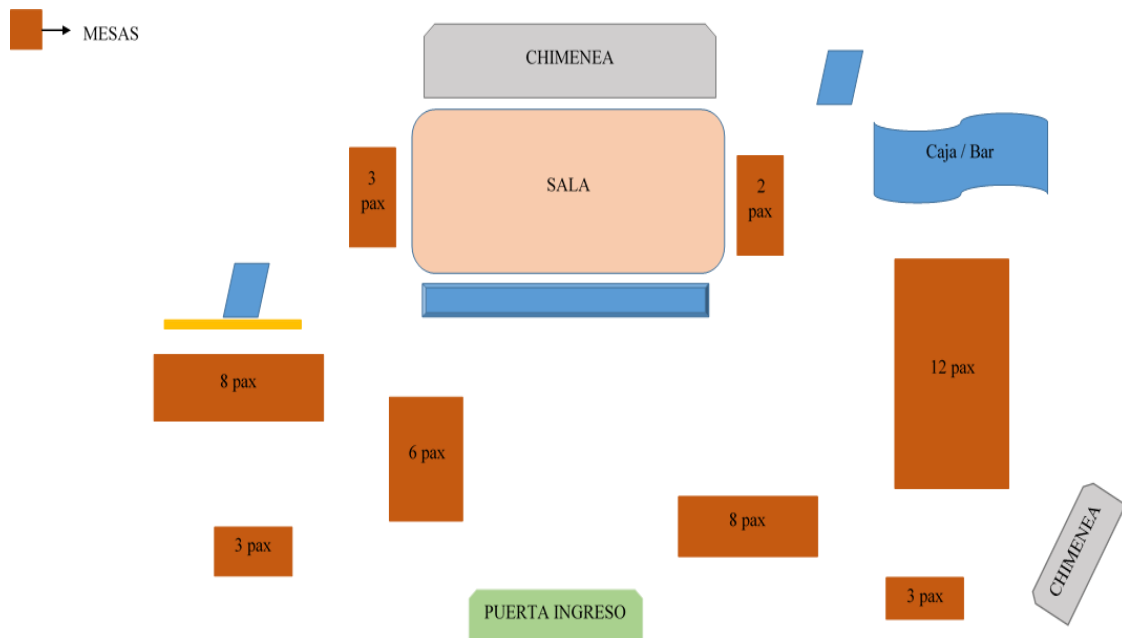
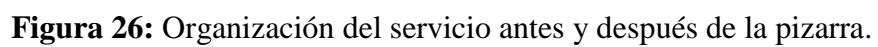


Figura 25: Distribución y organización de mesas en restaurante

Fuente: www.antiguahosteria.com

Por otro lado, para la optimización del tiempo en el servicio se ha propuesto aprovechar la organización del restaurante, para que en un tablero o pizarra se coloque la reserva que va a utilizar la mesa y el momento en el que se debe empezar a brindar el servicio; de esta manera siempre se conocerá en que momento ofrecer un espacio a determinado grupo y aprovechar al máximo la distribución de las mesas.

La Figura 26 muestra una visualización del antes y del después de la organización con la pizarra.



En cuanto al hospedaje se ha colocado un libro de reservas, que se debe llenar al momento de confirmar la reserva, para evitar demoras en el *check – in*.

Adicionalmente se propuso un sistema de comunicación inmediato que consiste en mantener un *chat* activo de reservas, esto es válido para el área de restaurante también, en el *chat* la persona que recibe la llamada informa a todos sobre la reserva, fecha, número de personas, servicios especiales y/o adicionales que requieran.

En la Figura 27, se puede observar una página como ejemplo de lo que se registra en el libro de reservas.

Cards

Day	Date	NAME	Couverts	Time	Table Number	NAME	Couverts	Time	Table Number
	21 Octubre	Superior Equila				Sábado. Domingo.			
		CT: 01717606526				2 N. Lunes, 1 Nov/15			
		La Mausal.							
		tel. 2028996							
		Judy Pico				1 Noche			
		CT: 1911065337				Sábado 31/10/15			
		tel. 0984493255				CABANA			
		el calzado							
		Eulalia Almeida				1 Navicab.			3 par
		CT: 17030903093				Sábado Domingo 1 Noviembre			
		tel: 0996018409				romo.			
		Alberto Andino				2 Noviembre			
		CT: 0100880947				Tonel.			
		tel: 0939941831.							
		Tonel.							
		Margenta Lopez				12 Noviembre.			
		CT: 0503359796							
		tel: 0904027243							
		Martina Jimenez G.				20 - 29 Enero /16			
		CS: 10141227 ext				World Pickers			
		CT: 311811184 (ext)							
		Carlos Tabuco				07-02-2016.			
		CT: 1713565875.							
		tel: 0995379000							
		Suit el Volcan.							

Figura 27: Ejemplo de una página en el libro de reservas

3.3 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Para identificar la satisfacción de los clientes se utilizaron encuestas, que permiten medir la satisfacción actual de los clientes e identificar como mejorar la misma.

El indicador utilizado en este caso es:

[SATISFACCION = Escala de Likert cinco (5) niveles]

Los defectos sobre los que se ha definido trabajar para incrementar la satisfacción del cliente se obtuvieron precisamente de las encuestas considerando los comentarios de los clientes, los resultados se identifican en los diagramas de Pareto que se presentan más adelante.

La Figura 28 presenta un ejemplo de la encuesta entregada a los clientes que visitan La Antigua y que ha permitido evaluar la satisfacción en los diferentes aspectos.

**QUEREMOS MEJORAR NUESTRO SERVICIO...
Y UTILIZAREMOS SUS SUGERENCIAS PARA HACERLO...**

Por favor llene el siguiente cuestionario considerando la escala:

5. Excelente 4. Muy Buena 3. Buena 2. Regular 1. Mala N/A No Aplica

INSTALACIONES	5	4	3	2	1	N/A
a. El área de juegos es un sitio confortable para entretenimiento infantil			✓			
b. Las habitaciones son aseadas, ventiladas y cuentan con lo necesario para el hospedaje						✓
c. El restaurante es aseado y tiene ventilación suficiente			✓			
d. El restaurante tiene niveles bajos de ruido y tiene comodidad para comer					✓	

SERVICIO	5	4	3	2	1	N/A
a. La atención a su llegada fue oportuna				✓		
b. El personal que lo atendió es amable y respetuoso			✓			
c. Las opciones del menú se comunican con claridad y oportunamente se anuncian los platos recomendados por el chef,				✓		
d. Los detalles del hospedaje son comunicados de forma clara, consisa y a tiempo de manera que evitan cuestionamientos posteriores				✓		
e. El servicio de restaurante y/u hospedaje cuida detalles visuales, se identifica el buen orden para ofertar dicho servicio.				✓		

HORARIOS Y ATENCIÓN	5	4	3	2	1	N/A
a. El tiempo de atención se cumple en el horario indicado				✓		
b. La atención está bien organizada, denota profesionalismo y orientación para servir al cliente.					✓	

Sugerencias para mejorar nuestro servicio:

Falta mas organizacion, el vino me lo pasaron cuando ya estaba de comer

Figura 28: Ejemplo de encuesta de satisfacción del cliente

Una vez analizadas las encuestas de satisfacción se han realizado verificaciones con los diagramas de Pareto que corresponden.

La Figura 29 presenta los defectos encontrados en el área de restaurante. Cabe recalcar que se han dividido el 20% de los defectos que se deben trabajar en mejoras, para incrementar la satisfacción de los clientes, esto se puede identificar con la línea que nace en el 80% y topa con el acumulado.

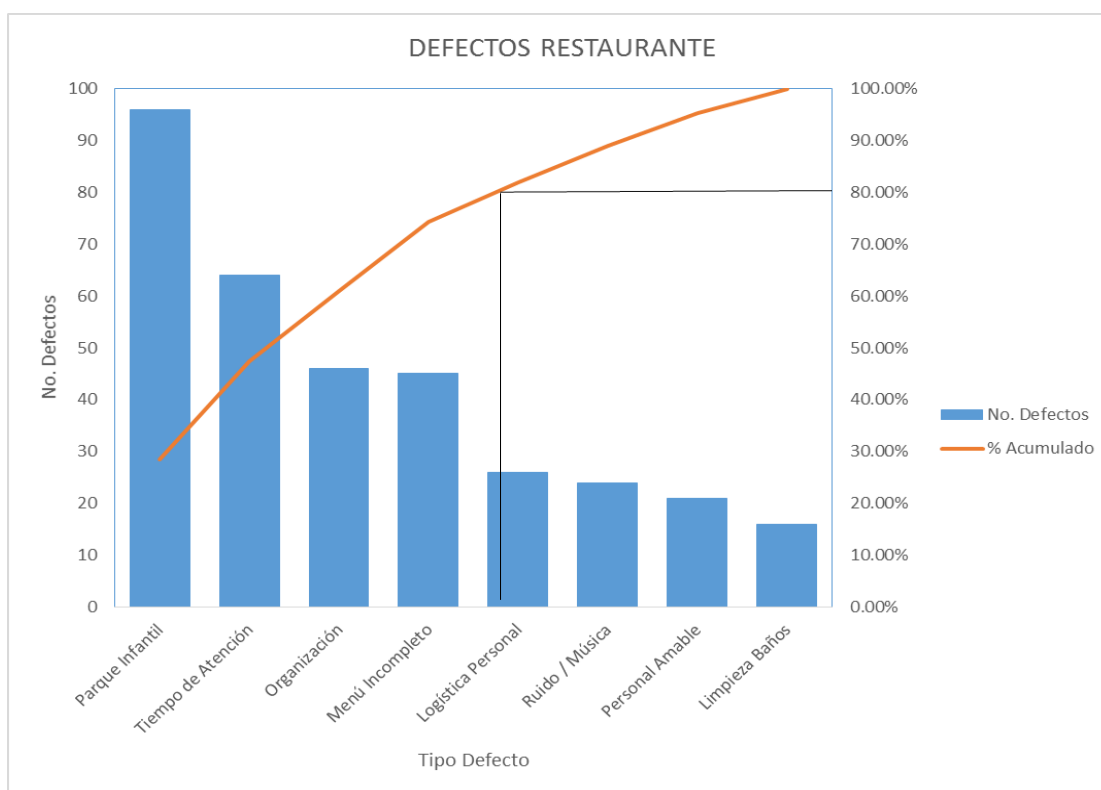


Figura 29: Defectos de restaurante

La Figura 30, se basa en el mismo análisis que su antecesora, con la diferencia que en este caso se señalan los defectos de hospedaje.

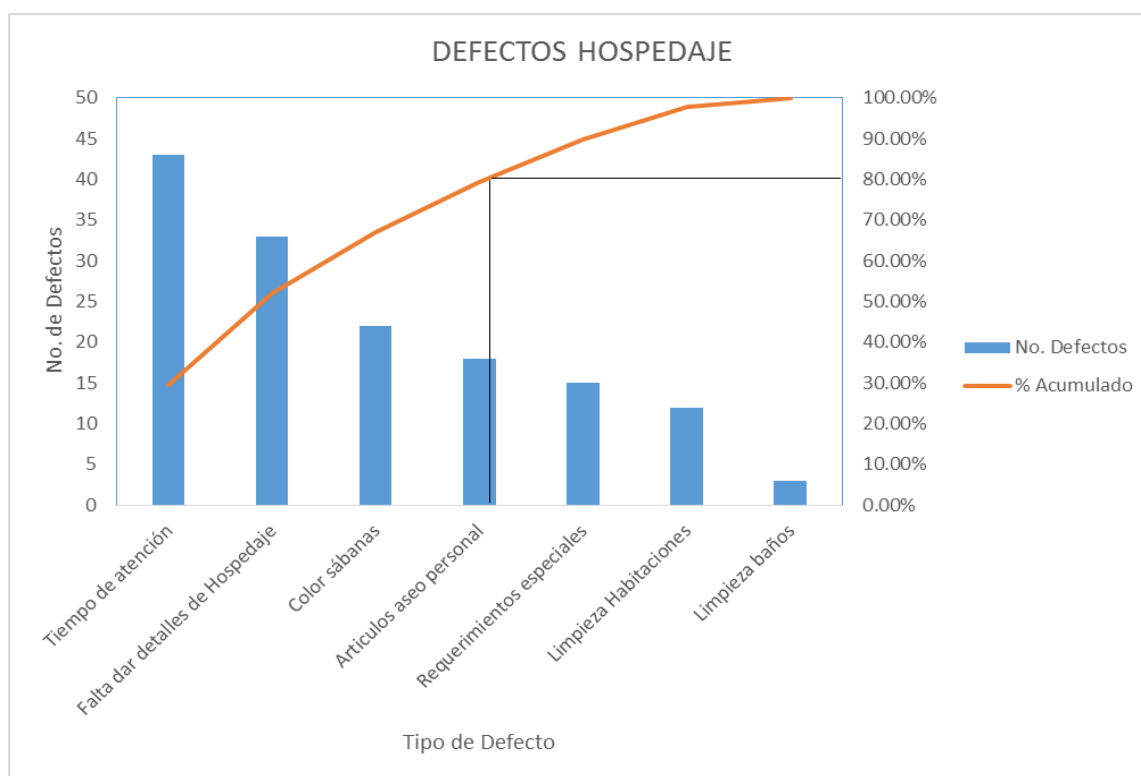


Figura 30: Defectos de hospedaje

Para determinar la mejor solución a los defectos, se ha realizado un análisis utilizando diagramas de causa – efecto (espina de pez), el resumen de dicho análisis se presenta a continuación, mientras que los diagramas completos se pueden revisar en el Anexo 1.

La Figura 31 presenta un ejemplo del análisis de espina de pez realizado en el presente trabajo de grado.

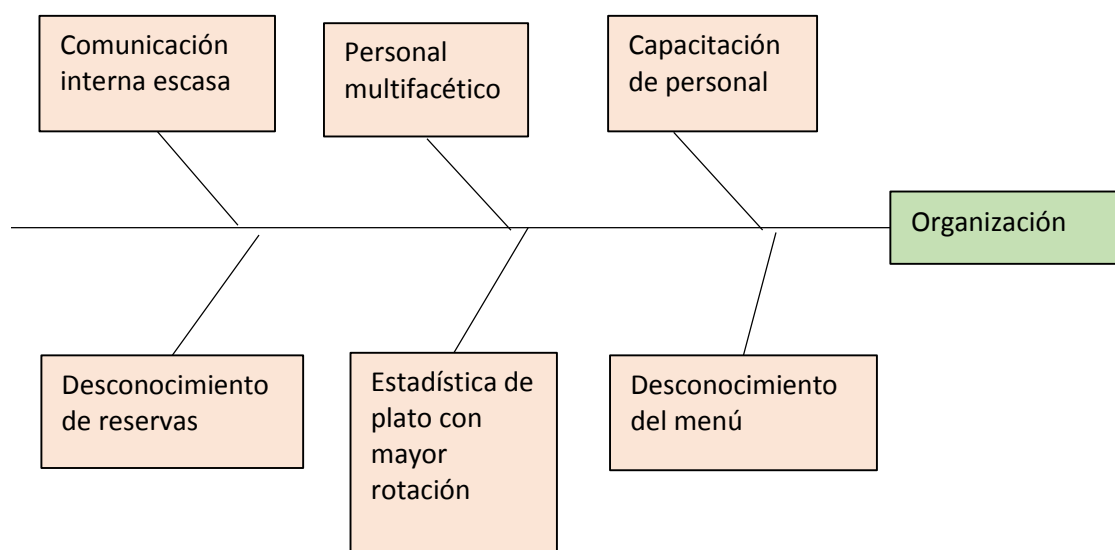


Figura 31: Ejemplo de análisis con espina de pez

3.3.1 Defectos restaurante

Una vez realizado el análisis, con espina de pez, de cada defecto en el restaurante, se realizó una reunión con los directivos para determinar la causa raíz del problema, de tal manera que se busque la solución adecuada en cada situación y se defina las soluciones que la directiva encuentre factibles de implementar y ejecutar.

En base a la reunión, la directiva realizó una reunión a puerta cerrada para realizar un análisis de costo – beneficio en cada caso y determinar la factibilidad económica de implementar las soluciones propuestas.

La Tabla 4, presenta cada defecto con la causa raíz que causa el defecto y la solución propuesta.

Tabla 4: Defectos en restaurante con la causa raíz y solución propuesta

DEFECTO	CAUSA RAÍZ	SOLUCIÓN
Parque infantil	Arreglos parciales	Clausura temporal del parque infantil para realizar arreglos definitivos. Además realizar el plan de mantenimiento preventivo.
Tiempo de atención	Mal cálculo de tiempo	Pizarra con distribución y especificación de horas
Organización	Personal multifacético	Mantener tres personas para las tareas específicas de: recepción, atención y caja.
Menú incompleto	Falta de inventario	Generación de inventario manual.

Para esclarecer el defecto principal en el área de parque infantil que forma parte del servicio de restaurante, se ha colocado la Figura 32, donde se observa el estado del parque infantil, las condiciones en las que se encuentra y el área que requiere mayor intervención al momento.



Figura 32: Parque infantil Guagua Cuna

3.3.2 Defectos hospedaje

Al igual que en el servicio de restaurante, para el servicio de hospedaje se realizó una reunión por separado con los directivos. El motivo de realizar dos reuniones distintas fue evitar el impacto de inversión que podría causar en los directivos, de tal manera que se analice por separado y se observe con mayor claridad los beneficios que pueden obtener de las soluciones propuestas en la reunión.

En la Tabla 5, se puede observar el defecto, la causa raíz identificada con los directivos y la solución propuesta.

Tabla 5: Defectos en Hospedaje, causa raíz y solución propuesta.

DEFECTO	CAUSA RAÍZ	SOLUCIÓN
Tiempo de atención	Desconocimiento de la reserva	Mantener a la persona de recepción informada y adquirir un libro de reservas para el registro.
Detalles hospedaje	Se asume que al cliente no le interesa	Capacitación para ofertar el servicio y entrega de dípticos con las facturas de restaurante.
Color sábanas	Estar en última moda	Cambiar el color de sábanas a blanco en todas las habitaciones.
Insuficientes artículos aseo personal	Colocación por costumbre para dos personas	Verificar personas por reserva y revisar en la habitación los artículos.

3.4 CLIMA LABORAL

El clima laboral es indispensable para el buen desarrollo del servicio a los clientes. Como parte de éste se considera la estabilidad que puede ofrecer una compañía a sus empleados, además del desarrollo personal y profesional que cada empleado llega a percibir a través de las diversas actividades y compromisos que establece la compañía.

Para la medición del clima laboral de La Antigua, se ha utilizado el siguiente indicador:

[ICLABORAL = Escala de Likert cuatro (4) niveles]





La frecuencia de medición se realizó una vez por mes, procurando siempre verificar e informar sobre los problemas en los que debe trabajar la hostería para procurar una mejora en el clima laboral.

En la Figura 33, podemos observar un ejemplo de la encuesta entregada cada mes a todos los empleados. Para procurar resultados reales en la encuesta se excluyó a los directivos.

TRABAJAMOS PARA QUE TE SIENTAS MUY BIEN...

Por favor llene el siguiente cuestionario considerando la escala:

5. Muy de Acuerdo 4. De Acuerdo 2. En Desacuerdo 1. En total desacuerdo

	5 	4 	2 	1 
a. Conoce toda la historia y trayectoria de La Antigua				X
b. Las funciones asignadas están claramente definidas		X		
c. Recibe instrucciones específicas para su trabajo diario	X			
d. Recibe capacitación adecuada y permanente		X		
e. Recibe siempre evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo	X			
f. La relación con sus compañeros y jefes es buena			X	
g. Se siente parte del equipo de trabajo				X
h. Sus condiciones salariales se comunicaron oportunamente		X		
i. Su área de trabajo está siempre organizada, limpia y libre de obstáculos			X	
j. La empresa le entregó oportunamente uniformes y equipos necesarios para su trabajo			X	

Sugerencias para ayudar en su desempeño:

Los compañeros no deben atribuir funciones que no les corresponde

Figura 33: Ejemplo de encuesta de clima laboral.

Considerando el indicador de escala de Likert en cuatro niveles, los directivos de La Antigua consideran que el índice del clima laboral debe estar al menos en tres puntos.

Para el análisis de las encuestas se realizó un diagrama de Pareto y cada uno de los defectos se analizaron a través del diagrama de espina de pez.

La Figura 34 presenta los resultados y los defectos que se deben considerar para el análisis del clima laboral.

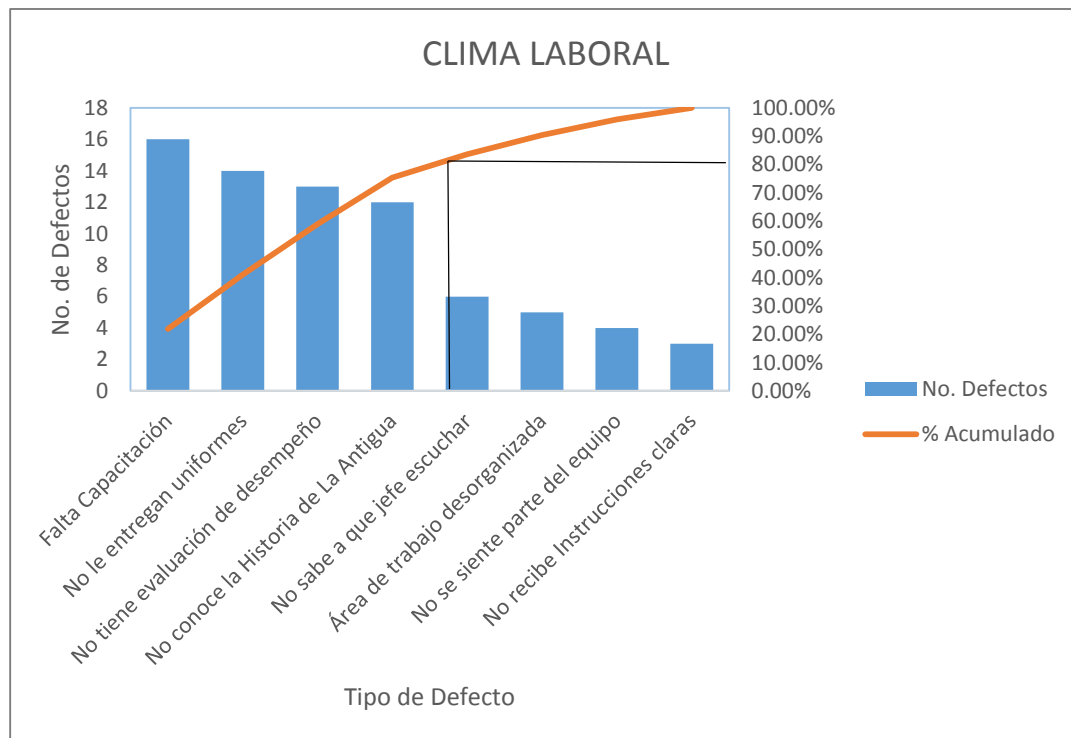


Figura 34: Defectos en clima laboral

El diagnóstico completo se realizó con diagramas de espina de pez, un ejemplo del análisis se presenta en la Figura 35. La totalidad de los diagramas de espina de pez se pueden verificar en el Anexo 2.

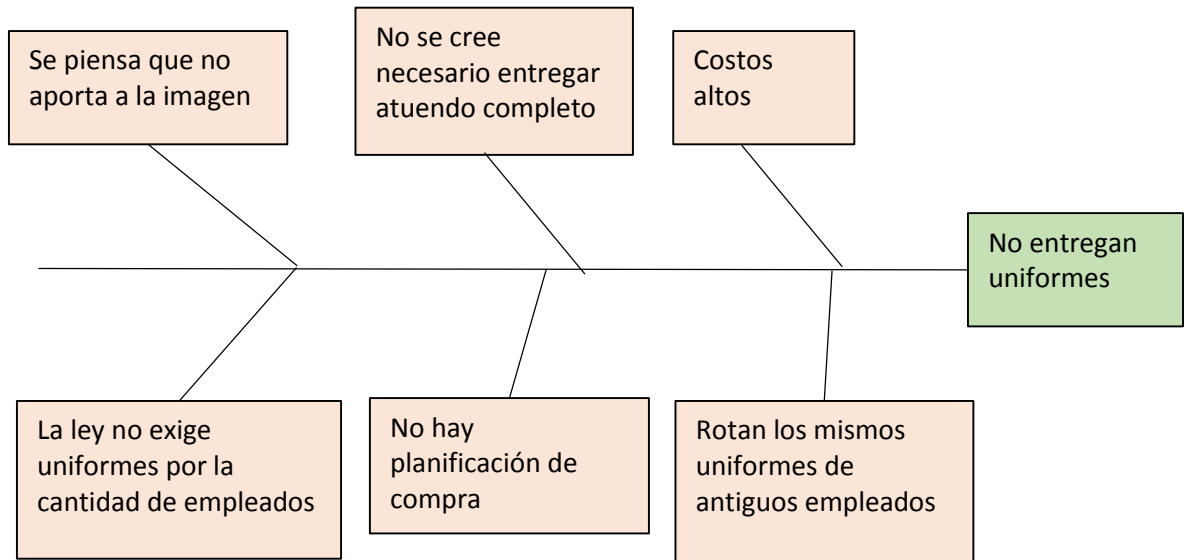


Figura 35: Ejemplo de análisis con espina de pez en clima laboral.

3.4.1 Defectos del clima laboral

Para procurar el mejor análisis sobre las soluciones planteadas se realizó un resumen que se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6: Análisis de defecto, causa raíz y solución propuesta en clima laboral

DEFECTO	CAUSA RAÍZ	SOLUCIÓN
Falta capacitación	Falta de planificación	Preparar la planificación hasta septiembre 2015 y presentarla para inicio inmediato
No entregan uniformes	No hay planificación de compra	Compromiso de cambio de uniformes anualmente, manteniendo la imagen
No tienen evaluación de desempeño	Se comenta sólo entre directivos	Recoger las opiniones y sugerencias de las personas en reuniones ampliadas sólo con el gerente general.
No conoce la historia de La Antigua	Creen que basta con que conozcan los dueños	Capacitar al personal con toda la historia y asegurarse que la puedan transmitir.

Además de los defectos evaluados en el diagrama de Pareto se acordó con el personal y con los directivos de La Antigua, en implementar mejor orden en cada una de las áreas de trabajo, procurando que cada persona sea responsable de eliminar los obstáculos, mantener el área limpia y verificar que tenga lo necesario para el desarrollo diario de sus labores.

En todos los casos se notó un mejor orden y cada persona se pudo desenvolver mejor, además que todos pudieron observar con claridad lo que faltaba o se debía dar mantenimiento, de acuerdo al área.

CAPÍTULO 4: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

Este capítulo se enfoca en los resultados obtenidos durante la investigación. En los diferentes gráficos y cuadros es posible observar lo que sucedía en La Antigua a finales del año 2014 y parte del 2015 y cómo hemos superado las diferentes facetas para conseguir resultados óptimos que han permitido mejoras en la hostería.

Toda la información se obtuvo directamente en La Antigua, y las soluciones planteadas han sido discutidas previamente con los directivos, previo a su implantación en el funcionamiento diario.

En el capítulo tres ya se han detallado las soluciones planteadas y aceptadas, a continuación presentamos los resultados generados en cada uno de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

4.1 COSTOS DE COMPRA DE ALIMENTOS

Para optimizar los costos de compra de alimentos se consideraron las soluciones planteadas en el capítulo tres del presente trabajo de investigación. La secuencia de implementación se realizó de acuerdo a lo que los directivos consideraron prioritario en el momento.

Es importante mencionar que el control de costos se realizó semanalmente, de tal manera que se pudiera identificar la validez de las soluciones propuestas. La implementación se realizó en tres fases, como se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7: Fases de implementación soluciones de costos de alimentos

FASE	SOLUCIÓN IMPLEMENTADA
Diciembre 2014	Implementación de un sistema manual de control de inventarios. Consiste en verificar existencias y solicitar mercadería de acuerdo a ellas.
Enero 2015	Organización de estantes, sitio de almacenamiento de suministros de cocina (aceites, condimentos, etc.).
Febrero 2015	Organización de congeladores, para control de alimentos congelados (Carnes, masas, etc.).

En la figura 36 se puede evidenciar la evolución del proceso en referencia los costos y la facturación de cada semana.

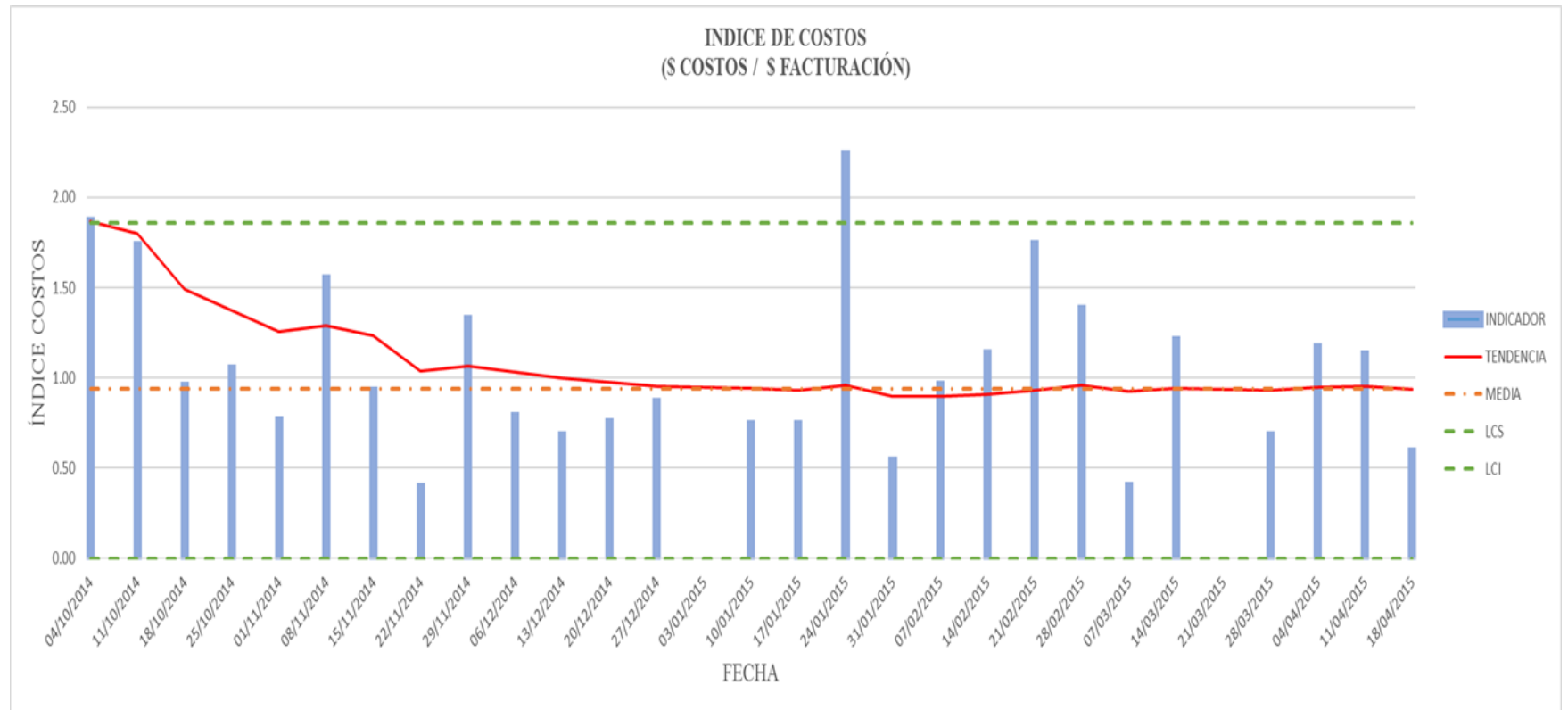


Figura 36: Resultados de la reducción de costos de compra de alimentos.

Para mantener la calidad de los alimentos se han realizado las compras con los mismos proveedores, verificando visualmente que los alimentos sean frescos y que tengan buen aspecto.

La Figura 37 presenta el análisis de los resultados de forma numérica.

Media	0.94	LCS	1.74		
Desviación Estándar	0.27	LCI	0.14		
Cp	1.00	B	1.60		
Cpks	1.00			3DS	2DS
Cpki	1.00				1DS
		LCSN	1.74	1.47	1.21
		LCIN	0.14		

Figura 37: Análisis del proceso de reducción de compra de alimentos.

Para determinar un “ahorro” o reducción de los gastos respecto a la compra de alimentos, es necesario trazar la línea de tiempo en la que se realiza el análisis, en este caso se ha determinado el período de seis meses en los que se realizaron cambios y mejoras para la reducción.

Se puede observar que el índice de costos tiene una reducción de 1.86 a 0.94, lo que sugiere un ahorro significativo al momento de realizar las compras. Para conocer la significancia del ahorro se tomaron dos períodos de tiempo similares para el análisis, del primero de octubre a diciembre del 2014 y para comparar, se utilizó el período similar de febrero a abril de 2015.

Si se verifican los valores de costos contra facturación, se evidencia un ahorro aproximado de 568 dólares al mes, lo que equivale a un ahorro anual de 6800 dólares. Considerando que el presupuesto operativo anual de la hostería es de 85000 dólares, el ahorro representa el 8.00%, por lo que es posible concluir que, para este negocio familiar, se trata de un ahorro significativo.

Por otro lado se observa que se trata de un proceso estable, simétrico, alrededor de la media, lo que indica que las compras están controladas.

Exigir una disminución mayor en la compra de alimentos requiere mantener un sistema informático que ayude a realizar un mayor control de los inventarios, también se puede contar con planificación de análisis histórico para comprar de acuerdo a la cantidad de clientes en las distintas estaciones del año y compras adicionales en caso de existir reservas pre-pagas.

4.2 OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE SERVICIO

El tiempo de atención a los clientes es primordial para su bienestar al momento de requerir los servicios en cualquier establecimiento, por esta razón una vez realizado el análisis se propuso una organización de las personas, para evitar que los meseros sean multifacéticos en varios servicios paralelos.

Adicionalmente se colocó una pizarra en la cocina para identificar la distribución de mesas y tiempos de atención; así como también, en la actualidad se lleva un control de reservas en hospedaje con el libro y con la creación de un grupo en *WhatsApp*, en el que participan todos los empleados de La Antigua, incluidos los directivos.

Para un mejor análisis, los resultados obtenidos se presentan por separado, es decir por un lado el servicio de restaurante y por otro el de hospedaje.

4.2.1 Servicio de restaurante

La pizarra es de uso exclusivo para el área de restaurante y ha permitido visualizar con exactitud las mesas disponibles, de tal manera que también en la cocina se pueda organizar las órdenes conforme a la disponibilidad y horarios de atención. Para las reservas de restaurante se utiliza el grupo en línea, que permite reservar la hora y la mesa para la persona que realizó la reserva. Se considera un tiempo de 20 minutos de retraso para cada reserva, transcurrido este período se libera la reserva para dar paso a otros clientes.

Por otro lado se ha establecido que independientemente de la cantidad de personas, el tiempo de servicio debe ser alrededor de 7 minutos con un mínimo de 4 y máximo 10 minutos por mesa, que se contabilizan desde que los clientes se sientan. Esto debido a la política de La Antigua de que el cliente realiza su pedido y se le informa la hora en que se le servirá a la mesa, de tal manera que en ese tiempo pueda disfrutar de las instalaciones.

Para el análisis se trabajó con una muestra del 100% de los clientes. Considerando que semanalmente se atiende en promedio 80 personas, pero en la temporada de invierno las visitas a La Antigua se reducen a un promedio de 30 clientes por semana.

La implementación de las soluciones se realizó en fases cortas de tiempo y se pueden observar en la Tabla 8.

Tabla 8: Fases de implementación de soluciones en optimización de tiempo en el restaurante.

FASE	SOLUCIÓN IMPLEMENTADA
Noviembre 2014	Mantener a las personas en su área específica de trabajo para evitar tener personal multifacético. 3 personas en atención a mesas – clientes
Enero 2015	Impresión del gráfico de restaurante para verificar distribución y capacidad del restaurante.
Febrero 2015	Colocación de una pizarra en el área de cocina para identificar mesas y horarios de atención.

Los resultados obtenidos en la optimización de tiempo en el servicio de restaurante se pueden observar en la Figura 38.

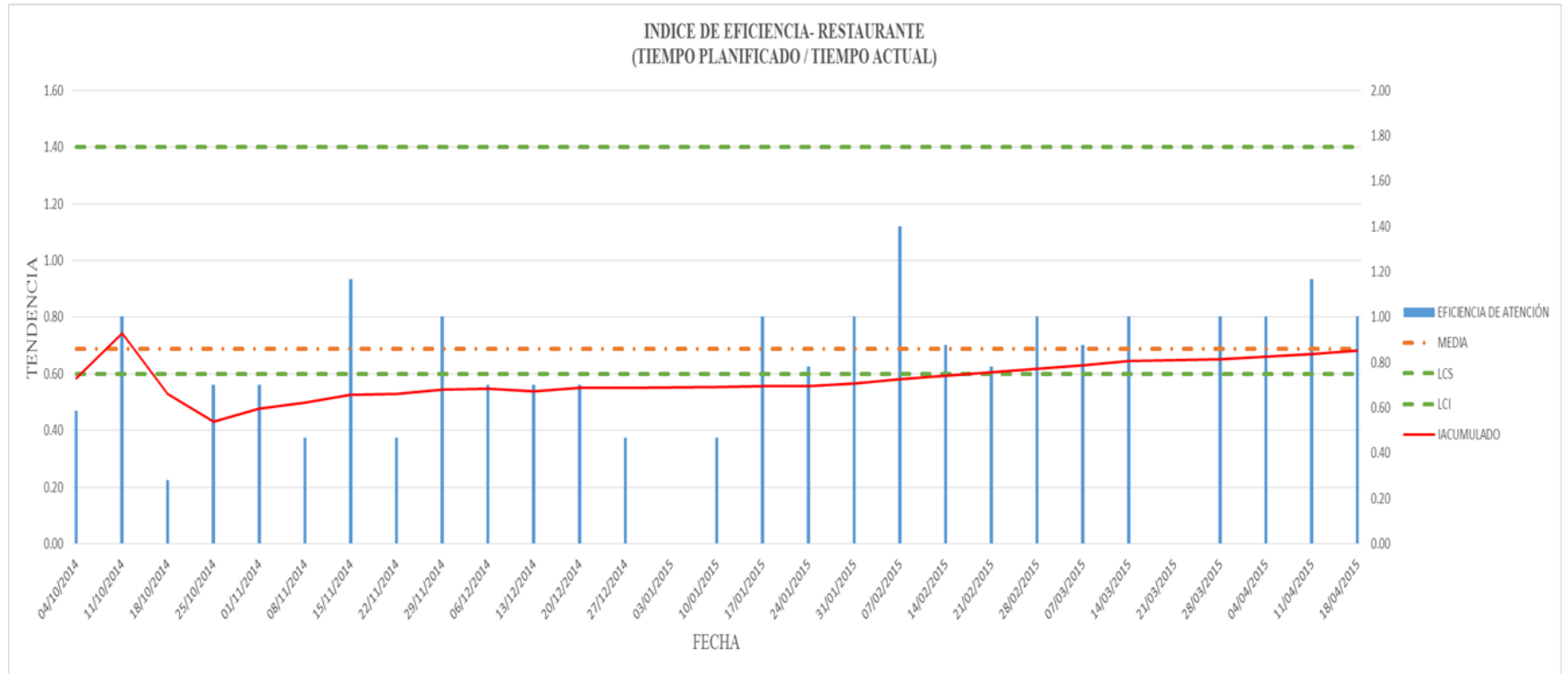


Figura 38: Resultados obtenidos servicio de restaurante

La Figura 39 presenta el análisis que podemos realizar en base a los resultados obtenidos

Media	0.69	LCS	1.40			
Desviación Estándar	0.07	LCI	0.60			
Cp	1.87	B	0.80			
Cpks	3.34			3DS	2DS	1DS
Cpki	0.41	LCSN	0.90	0.83	0.76	
		LCIN	0.47			

Figura 39: Análisis de optimización de tiempo en restaurante

Ya se ha mencionado que los clientes esperan la mejor atención en el menor tiempo posible, en La Antigua existe la política de tomar la orden y mencionar al cliente la hora que debe acercarse al restaurante para servirse los alimentos, por este motivo la directiva ha establecido que el tiempo de servicio en la mesa debe ser de siete minutos, con un rango de tolerancia del 40%, es decir que la mesa debe estar servida en máximo diez minutos y mínimo cuatro minutos.

Se puede notar que se trata de un proceso estable, con crecimiento permanente en eficiencia de atención; sin embargo, hay que notar que la media de 0.69 es cercana al límite de control inferior, lo que indica que existe aún oportunidad de mejorar el tiempo de atención, ya que la tendencia es tomar mayor tiempo en el servicio de una mesa.

Por otro lado, se trata de un proceso asimétrico por la parte de arriba, que empieza a mejorar a partir de noviembre de 2014, con tendencia a mejorar la eficiencia del servicio. Considerando lo anterior, se puede decir que con el paso del tiempo se seguirá mejorando la eficiencia al punto de cumplir con el tiempo de servicio planificado, un mayor número de veces que en la actualidad.

4.2.2 Servicio de hospedaje

En cuanto al servicio de hospedaje, la reserva debe estar registrada en el libro de reservas. Previo a la llegada de los clientes se debe verificar las reservas con anticipación y revisar las habitaciones para que se encuentren listas y de ser el caso con detalles específicos solicitados por el cliente, de tal manera que no existan apuros al momento de entregar la habitación.

Una vez que el cliente llega y le han dado la bienvenida, la habitación se debe entregar en un período de alrededor de 5 minutos con un mínimo de 3 y un máximo de 7 minutos, es decir que existe el tiempo para verificar la reserva y para confirmar que se trata de la persona que realizó la reserva y canceló el anticipo.

En la Tabla 9 podemos observar las soluciones implementadas y el detalle de las fases en las que se implementaron para procurar un mejor servicio en el hospedaje.

Tabla 9: Fases de Implementación de soluciones para la optimización de tiempo en el hospedaje.

FASE	SOLUCIÓN IMPLEMENTADA
Noviembre 2014	Creación del grupo de <i>WhatsApp</i> , para atender reservas. La persona encargada se informa de la reserva generada y especificaciones.
Diciembre 2014	Compra de un libro de reservas. El encargado en recepción registra la reserva y las especificaciones, se revisa el libro para entregar el servicio de acuerdo a lo solicitado.
Febrero 2015	Se implementa un control para conocer los depósitos generados de las reservas, de tal manera que no se incurra en demoras a la llegada del cliente. En el libro de reservas se coloca el valor del depósito realizado.

Tras la implementación de soluciones, los resultados obtenidos para la optimización del tiempo en el servicio de hospedaje, se pueden ver en la Figura 40.

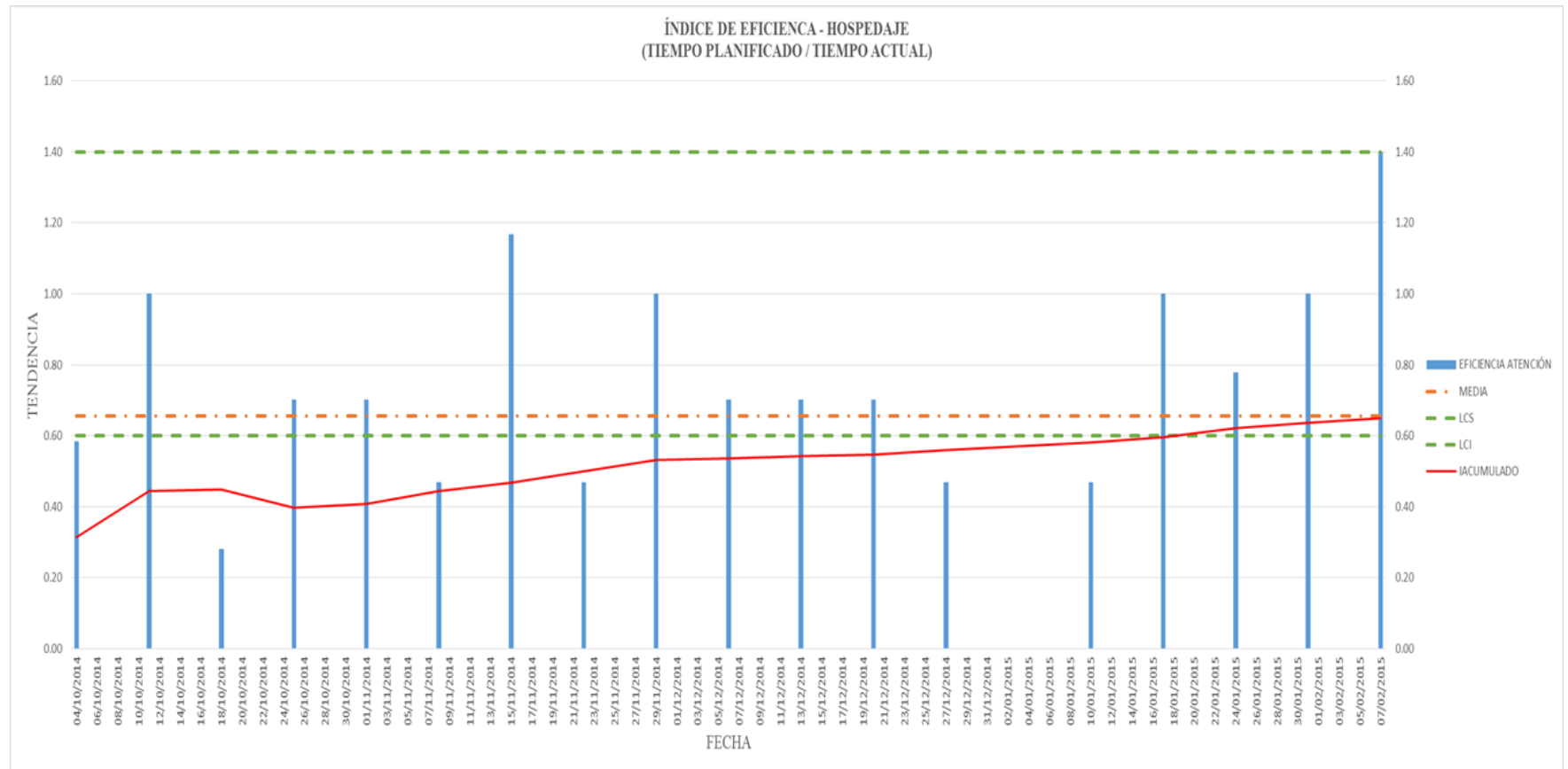


Figura 40: Resultados obtenidos para optimización del tiempo en el servicio de hospedaje

Para realizar el análisis completo de los resultados se presenta la Figura 41.

Media	0.66	LCS	1.40		
Desviación Estándar	0.08	LCI	0.60		
Cp	1.68	B	0.80		
Cpks	3.13			3DS	2DS
Cpki	0.24				1DS
		LCSN	0.89	0.81	0.74
		LCIN	0.42		

Figura 41: Análisis de optimización de tiempo en hospedaje

Con las mejoras implementadas ha sido posible mejorar la eficiencia en el servicio de hospedaje. El tiempo de atención disminuyó, para acercarse a lo requerido por los directivos, que consideran brindar un rango del 40% en el tiempo, por lo que el tiempo máximo de atención debe ser siete minutos y mínimo tres.

Es posible notar que la eficiencia empieza a mejorar a partir del mes de noviembre de 2014. Para esta fecha se había creado ya un grupo en *WhatsApp*, de manera que todo el personal conozca sobre los detalles de las reservas.

Por otro lado se puede decir que se trata de un proceso estable, asimétrico por arriba; además, observando el cpks y el cpki es posible notar que el índice de eficiencia incrementa; por otro lado, se ve que la media de 0.66 es cercano al límite de control inferior, lo que indica que es necesario continuar con el control de tiempo para que se ajuste a las necesidades de atención de los clientes.

Los valores también demuestran que existe una tendencia para tardar más tiempo del planificado, es decir que pocas veces se cumple la atención en los cinco minutos planteada por los directivos.

4.3 INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Para cada industria un ideal de servicio al cliente y satisfacción es tener un puntaje perfecto; sin embargo, al momento de consultar a los clientes la realidad no siempre es la esperada.

A través de una encuesta de satisfacción al cliente en La Antigua se identificó la satisfacción actual, sobre un valor de cinco puntos.

En el capítulo tres nos enfocamos en cuatro problemas que son los que más afectan a la satisfacción de los clientes. Los datos en su mayoría se obtuvieron de conversaciones con los clientes y también en la zona de sugerencias de las encuestas.

4.3.1 Defectos en el restaurante

De acuerdo a las soluciones planteadas en el capítulo anterior, hasta el cierre de la presente investigación se corrigieron los tiempos de atención, la organización del personal y con el control de los inventarios se mantiene en la actualidad un menú completo. Por un tema de costos el parque infantil no se restauró en su totalidad y en la actualidad se ha desmontado en su totalidad. Existe la planificación para su reconstrucción durante el año 2016.

En la Tabla 10, podemos observar el proceso de aplicación de las soluciones planteadas.

Tabla 10: Presentación de soluciones para el área de restaurante

FASE	SOLUCIÓN IMPLEMENTADA
Noviembre 2014	Mantener al personal en el área que corresponde, para evitar retrasos en las tareas.
Diciembre 2014	Implementación de un inventario manual, de tal manera que se conozca lo que no se puede ofertar del menú.
Febrero 2015	Colocación de la pizarra que permita conocer los detalles de las reservas principalmente en horarios y cantidad de personas para evacuar rápidamente.

En cuanto al parque infantil, como se mencionó, por temas de presupuesto, se ha realizado la clausura total, es decir se han desmontado los juegos que podrían causar daño a los niños y se pretende realizar su reapertura durante el 2016.

4.3.2. Defectos en el hospedaje

Por otro lado, en el aspecto de hospedaje, se realizó el cambio de las sábanas en las camas, colocando sábanas blancas. El tiempo de servicio se corrigió con la creación del grupo en línea y manteniendo actualizado el libro de reservas; adicionalmente, al conocer exactamente los detalles de la reserva se ha podido prever la provisión de artículos de aseo personal suficientes, en cada habitación.

En la Figura 42 podemos observar los cambios que se han realizado en las habitaciones de La Antigua, en referencia al color de las sábanas.



Figura 42: Color de sábanas de La Antigua – el cubrecama beige/café se mantiene

En la Tabla 11, es posible observar el proceso de aplicación de las soluciones planteadas, en el aspecto de satisfacción del cliente en el área de hospedaje.

Tabla 11: Implementación de soluciones en hospedaje

FASE	SOLUCIÓN IMPLEMENTADA
Diciembre 2014	Creación del grupo de <i>WhatsApp</i> para el conocimiento de todos sobre las reservas generadas, de acuerdo a la fecha, número de personas y habitación que se asigna.
Enero 2015	Adquisición de un libro de reservas, para el correcto registro y control de las reservas generadas. El libro también sirve para la verificación de requerimientos especiales y número de personas, de tal manera que se pueda preparar la habitación adecuadamente.
Febrero 2015	Adquisición de sábanas color blanco para todas las habitaciones, se mantienen los cobertores en color café / beige en algunas camas.

En cuanto a la capacitación, La Antigua no contaba con el presupuesto para preparar un plan de capacitaciones; para solventar la falencia en ofertas del servicio se trabajó con el personal durante cuatro sábados seguidos entre los meses de febrero y marzo 2015, en temas puntuales como recepción del cliente, atención de solicitudes especiales o negación de las mismas, cordialidad del servicio e información sobre La Antigua.

Se debe mencionar que el personal en este tiempo estuvo satisfecho, ya que se solventaron dudas que mantenían en los momentos de servicio en las diferentes áreas. Por otro lado solicitaron también que se considere realizar otras capacitaciones que sean de utilidad para sus labores.

4.3.3 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos para el incremento de la satisfacción de los clientes se presentan en la Figura 43. Se debe considerar que La Antigua considera que la satisfacción a sus clientes debe estar en un mínimo puntaje de 3.50 sobre 5.00.

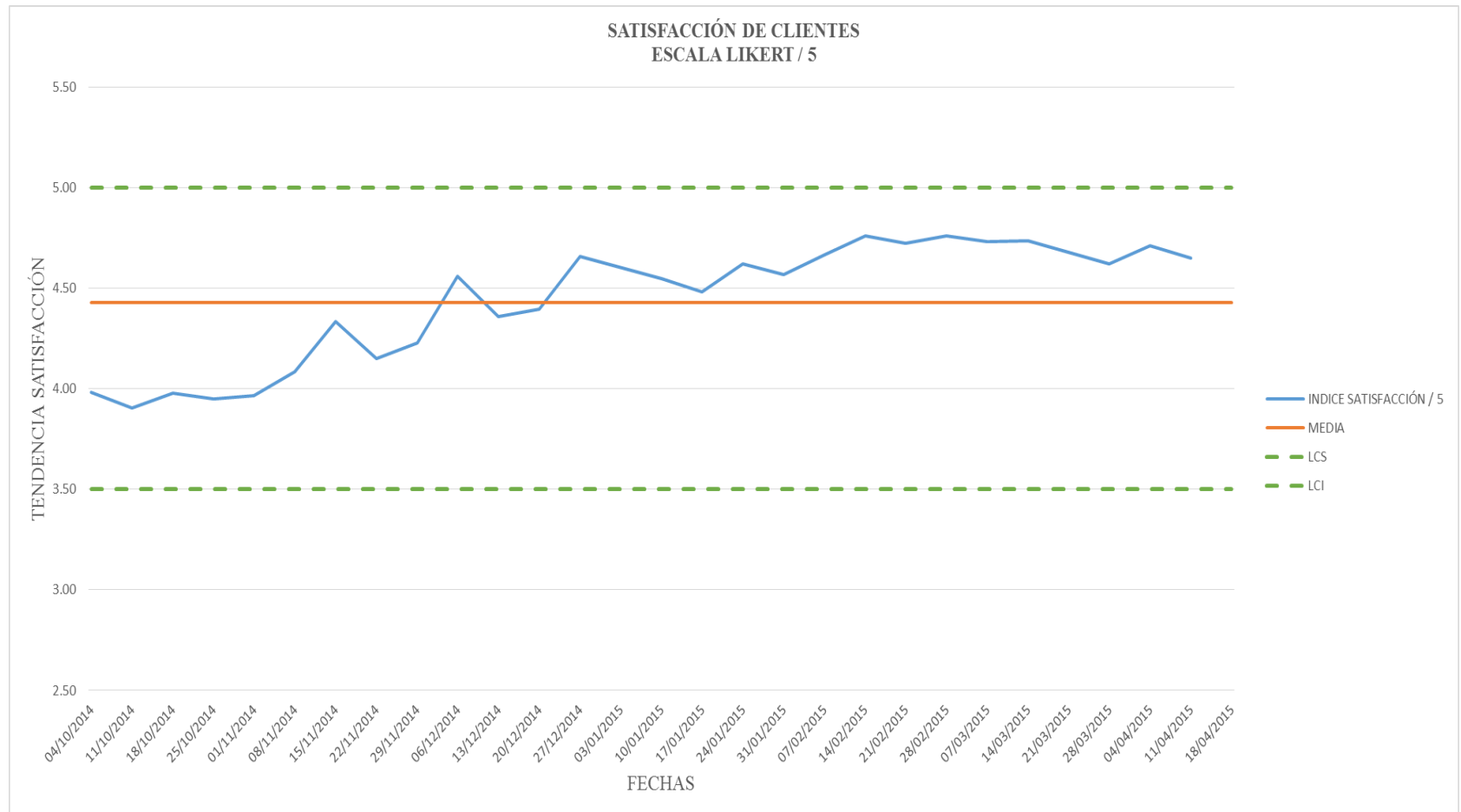


Figura 43: Resultados de satisfacción al cliente

El análisis de los resultados obtenidos se presenta en resumen en la Figura 44.

		LCS	5.00		
Media	4.43	LCI	3.50		
Desviación Estándar	0.30	B	1.50		
Cp	0.84				
Cpks	0.64			3DS	2DS
Cpki	1.04				1DS
		LCSN	5.00	5.00	4.73
		LCIN	3.53		

Figura 44: Análisis de resultados de satisfacción al cliente

Se puede ver un incremento en el índice de satisfacción al cliente de 3.98 a 4.67, con una media de 4.43.

Los límites de control establecen el máximo y mínimo de satisfacción al cliente que se debe obtener en el proceso y se puede ver que los resultados están dentro de los límites, por lo que es posible establecer que los cambios realizados incrementan la satisfacción de los clientes.

En cuanto a la capacidad del proceso, es posible decir que se trata de un proceso que ha logrado estabilizarse en los últimos meses, es asimétrico por abajo y todavía existen varios clientes que califican como deficientes algunos servicios, que no encuentran satisfactorios.

Adicionalmente, se puede ver que se consiguió lo solicitado por los directivos, que era lograr un incremento en la satisfacción a sus clientes. Los pequeños cambios que se realizaron en estos meses han motivado a los directivos para planificar una inversión en el corto tiempo, que incluya el arreglo del parque infantil y seguramente otros aspectos que se consideren necesarios en su momento.

Al tener una media de satisfacción de 4.43, es necesario analizar con precaución los cambios que se desean realizar a futuro en el proceso; posiblemente no se vean incrementos grandes pero con cada cambio positivo la satisfacción seguirá en aumento.

4.4 MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

Como ya se ha mencionado, el clima laboral hace referencia al bienestar de los colaboradores de la empresa, cuando una persona está cómoda en su área de trabajo incrementa su productividad y realiza sus actividades con tranquilidad y proactividad.

Algunas sugerencias planteadas para mejorar el clima laboral no ha sido posible implementarlas en estos meses de estudio, por lo que la variación en los resultados se debe a los cambios a los que accedió la directiva. Lo anterior se debe a la inversión, tiempo y también porque se decidió realizarlos con mayor planificación, por este motivo los directivos de La Antigua se han planteado varios retos a futuro para mejorar el clima laboral para sus colaboradores.

A partir de febrero de 2015 se empezó a comentar con los empleados la historia y trayectoria de La Antigua, con ello se sintieron incluidos y han sentido que forman parte del equipo de trabajo. Adicionalmente, durante febrero y marzo de 2015 se capacitó al personal para que mantengan limpia y ordenada el área de trabajo, que soliciten apoyo cuando sea necesario y que informen enseguida si algún equipo requiere mantenimiento o, en su defecto, si les falta algo para que puedan desarrollar sus labores.

A pesar de que se realizaron pocos cambios con el personal, se pueden observar variaciones en las encuestas.

En la Figura 45, se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación del clima laboral de La Antigua.

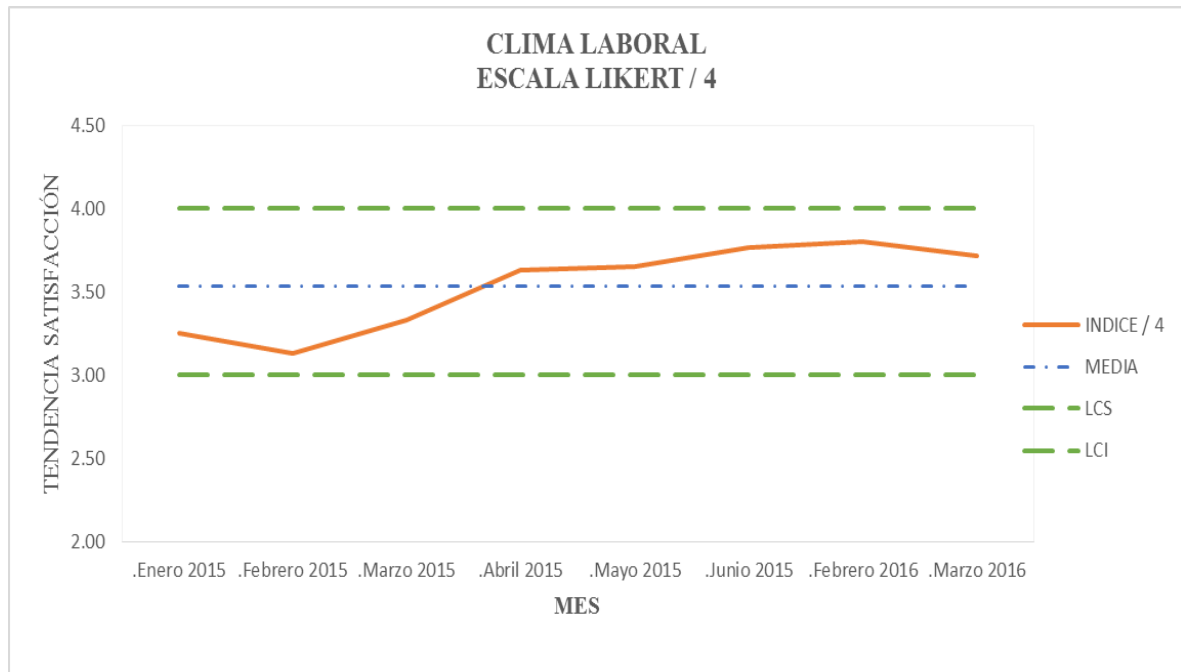


Figura 45: Resultados de implementación en el clima laboral

Para el análisis de los resultados se presenta la Figura 46.

Media	3.54	LCS	4.00			
Desviación Estándar	0.26	LCI	3.00			
Cp	0.65	B	1.00			
Cpks	0.60			3DS	2DS	1DS
Cpki	0.70	LCSN	4.00	4.00	4.00	3.79
		LCIN	2.77			

Figura 46: Análisis de resultados de clima laboral

Como ya se ha mencionado anteriormente, la especificación se debe a que los directivos de La Antigua requieren un puntaje mínimo de 3.00 para mantener el bienestar laboral de los empleados, considerando el puntaje sobre cuatro puntos.

Con las implementaciones realizadas se puede notar que el proceso es estable, con tendencia de incremento en el clima laboral, de 3.22 a 3.77, con un promedio de 3.45.

Al ver el cp se puede decir que se trata de un proceso estable, asimétrico por abajo, adicionalmente observando el cpks y el cpki, se puede decir que existe una variación más acentuada en aquellos empleados que evalúan mal a la hostería.

Por otro lado, en conversación con los directivos quedó claro que es posible mejorar el clima laboral, siempre que se considere implementar mejoras adicionales.

En este sentido se puede mencionar que se trata de un proceso con alta probabilidad de incremento en el índice de satisfacción, en caso de tomar la decisión de implementar soluciones adicionales como las sugeridas en el capítulo 3.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Con la implementación de los principios de las 5 S, el control de inventarios y la organización del personal de La Antigua, se redujeron los costos de operación en el 8.00%, que en valor significa un ahorro de 6800 dólares al año. La calidad de los alimentos se mantuvo, lo que se demuestra a través de la satisfacción de los clientes.
- Con la mejor organización de los puestos de trabajo, la asignación de personal a tareas específicas y la colocación de la pizarra en la cocina, se incrementó la eficiencia de atención, medido en minutos, a los clientes en un 10% en el caso del restaurante y en un 34% en el caso de hospedaje.
- La satisfacción de los clientes, sobre un puntaje de cinco puntos, incrementó de 3.98 a 4.65, esto se debe a los cambios realizados, tanto en el área de restaurante y de hospedaje, como en la recepción y atención oportuna. De esta manera se cumple con las expectativas del servicio.

- El clima laboral, sobre un puntaje de cuatro puntos, incrementó de 3.25 a 3.77. La variación se da principalmente por involucrar a los empleados en la historia de La Antigua. La tendencia se mantiene inclusive en el año 2016 y para procurar un crecimiento, los directivos deben invertir en otras áreas de interés de los empleados como la entrega de uniformes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda generar un proceso de compras en otro estudio, a través de un análisis y calificación de proveedores de insumos del restaurante, para la óptima selección de los mismos.
- Es necesario verificar el tiempo de preparación de los alimentos de acuerdo al plato, sus acompañantes y tipo de proteína, para regular mejor el tiempo que se tardará en pasar el pedido a la mesa y mejorar más el tiempo de atención en el restaurante.
- Para procurar la mejora continua de La Antigua, en otro estudio se puede realizar un análisis a fondo de la competencia y considerar los parámetros que La Antigua debe mejorar para brindar un servicio de excelencia.
- Es recomendable que una vez al año los directivos soliciten una auditoría externa para verificar el modelo de gestión, adicionalmente les ayudará a ver los puntos que deben mejorar de acuerdo a las herramientas de calidad y requisitos establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemany, J. M. (29 de Octubre de 2013). *Centro Tecnológico de Plásticos y Elastómetros*. Obtenido de Centro Tecnológico de Plásticos y Elastómetros:
<http://www.ctpe.com.ar/pdf/El%20Ciclo%20Shewhart%20o%20el%20Ciclo%20Deming%20-%20Alemany.pdf>
- Asociación Española para la Calidad. (2013). *AEC*. Obtenido de AEC:
<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/poka-yoke>
- Escuela Europea de Excelencia. (19 de Noviembre de 2015). *Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015*. Obtenido de Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Espinosa Fuentes, F. (28 de Enero de 2010). *Campus Curico*. Obtenido de Campus Curico:
[http://campuscurico.utalca.cl/~fepinos/ANALISIS%20CAUSA%20RAIZ%20%20\(RCA\).pdf](http://campuscurico.utalca.cl/~fepinos/ANALISIS%20CAUSA%20RAIZ%20%20(RCA).pdf)
- Galbraith, J. K. (09 de Septiembre de 2015). *Slide Share*. Obtenido de Slide Share:
<http://es.slideshare.net/namballe/5-s-japonesas-delcambiocalidadtotal-41463733>

Global Lean. (2015). *Global Lean*. Obtenido de Global Lean:

<http://www.globallean.net/noticias/lean-y-su-top-25-poka-yoke-sistemas-a-prueba-de-errores/2015/>

Gonzales Gonales, C. (1994). *Calidad Total*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

González Gonzáles, C. (1998). *ISO 9000, QS 9000, ISO 14000: normas internacionales de administración de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales*. México: McGraw-Hill Interamericana.

International Standard Organization (ISO). (2008). *Norma Internacional Iso 9001, Traducción Oficial. Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza: Secretaria General de ISO, Translation Management Group.

ISQ Turística. (s.f.). *ISQ Turística*. Obtenido de ISQ Turística: <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/>

Juliá, M., Porsche, F., Giménez, V., & Verge, X. (2002). *Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y restauración*. Madrid, España: Prentice Hall.

Lefcovich, M. L. (2009). Las 5 S Plus. *El Cid Eitor / Apuntes*, 14.

López Rey, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Bogota: Ediciones de la U.

MP Asesorias. (2014). *MP Asesorias*. Obtenido de Conceptos Clave:

<http://www.mpasesorias.cl/conceptos.htm>

Organización de Empresas - Universidad de Alicante. (29 de Octubre de 2009).

Universidad de Alicante. Obtenido de Universidad de Alicante:

<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12339/13/09-10-Transparencias%20T2-ADE-RUA.pdf>

Parra López, E., & Calero García, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*.

Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.

Penso, R. C. (2002). El Ciclo Shewhart para el Aprendizaje y el Mejoramiento.

Academia, 8. Obtenido de

https://www.academia.edu/7066750/El_ciclo_de_Shewhart

Schwartz, T., Gomes, J., & Catherine, M. (2013). *La Anti-Productividad*. Buenos Aires:

Ediciones Granica S.A.

Sebashtian, W. S. (2009). *Identificación de la problemática mediante Pareto e Ishikawa*.

Santa Fe: El Cid Editor.

Universidad de Champagnat. (2004). *Gestiopolis*. Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/kanbanuch.htm>

ANEXO 1: DIAGRAMAS CAUSA – EFECTO PARA DEFECTOS EN RESTAURANTE Y HOSPEDAJE

Restaurante

Defecto 1: Daño de parque infantil

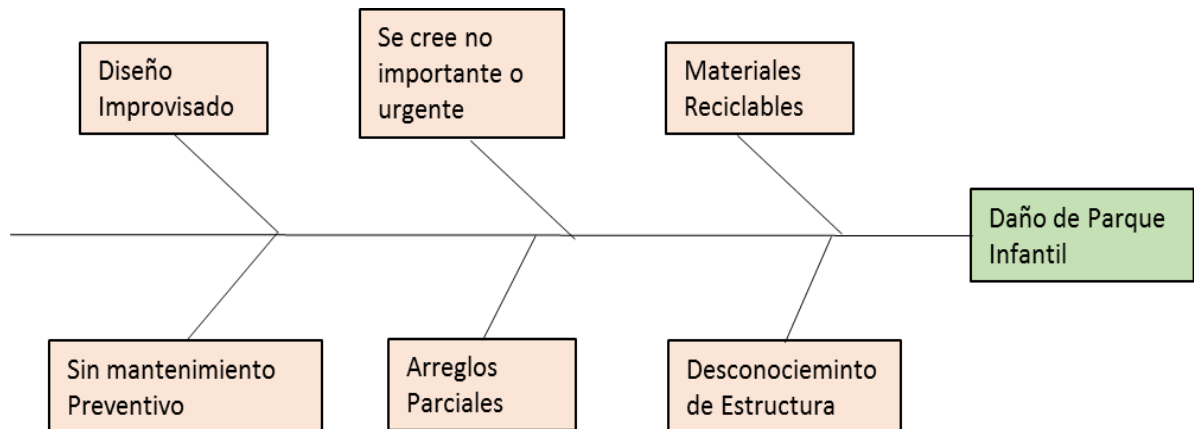


Figura 47: Daño de parque infantil

Defecto 2: Tiempo de atención no adecuado

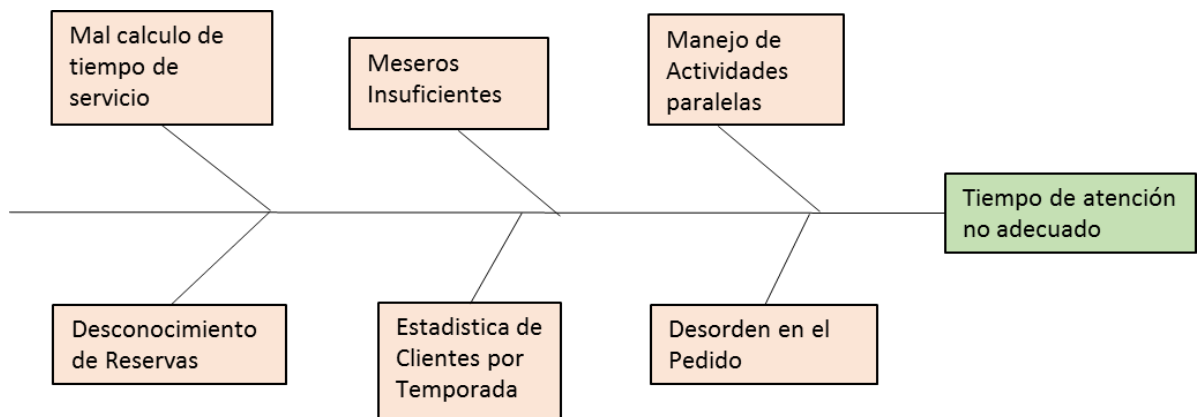
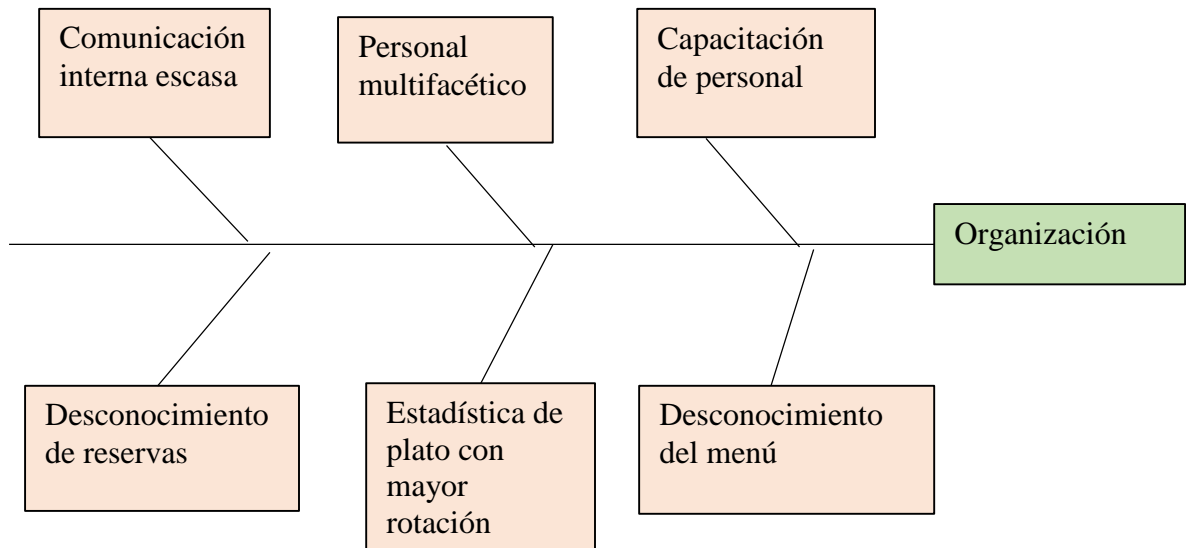
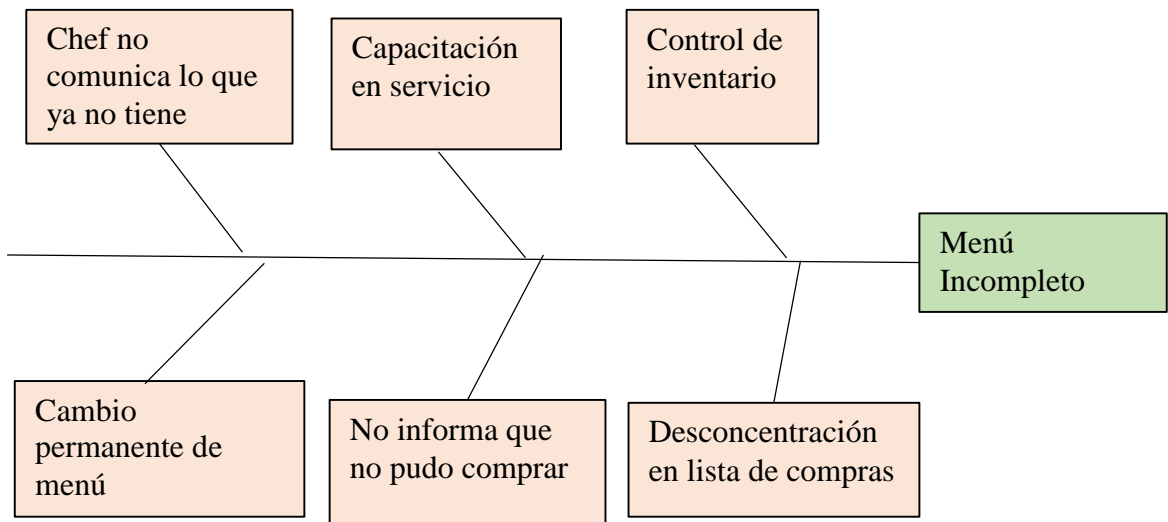
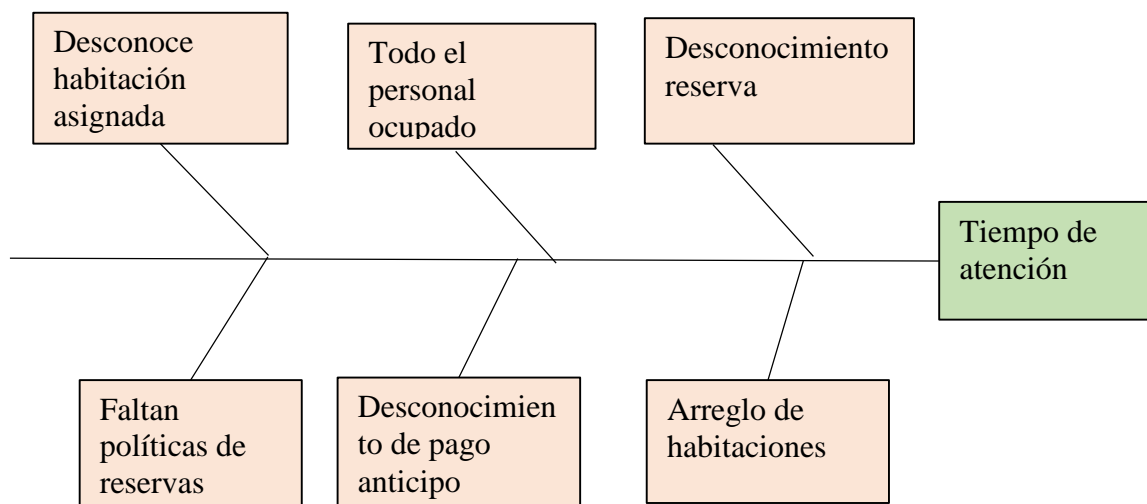


Figura 48: Tiempo de atención no adecuado

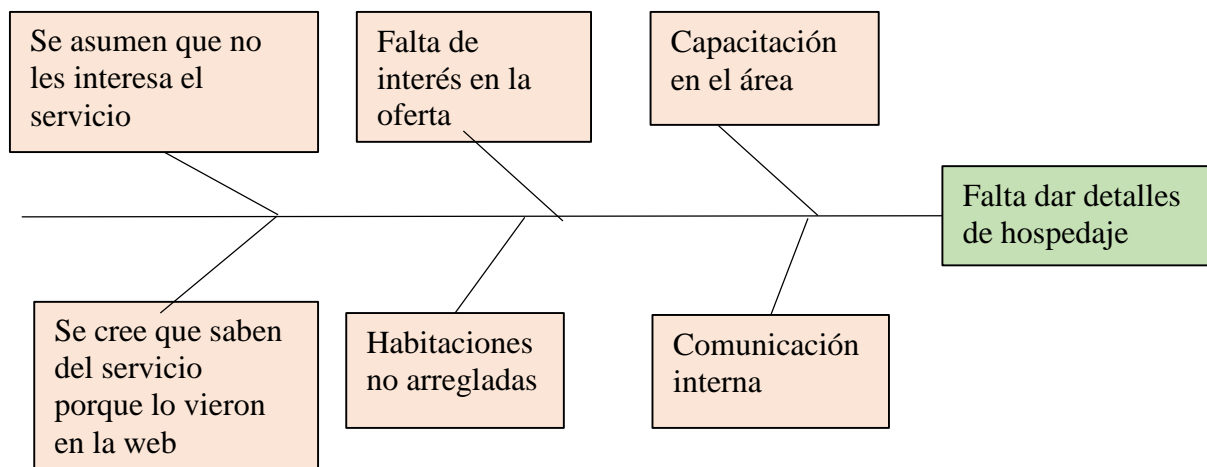
Defecto 3: Organización**Figura 49:** Organización**Defecto 4: Menú incompleto****Figura 50:** Menú incompleto

Hospedaje

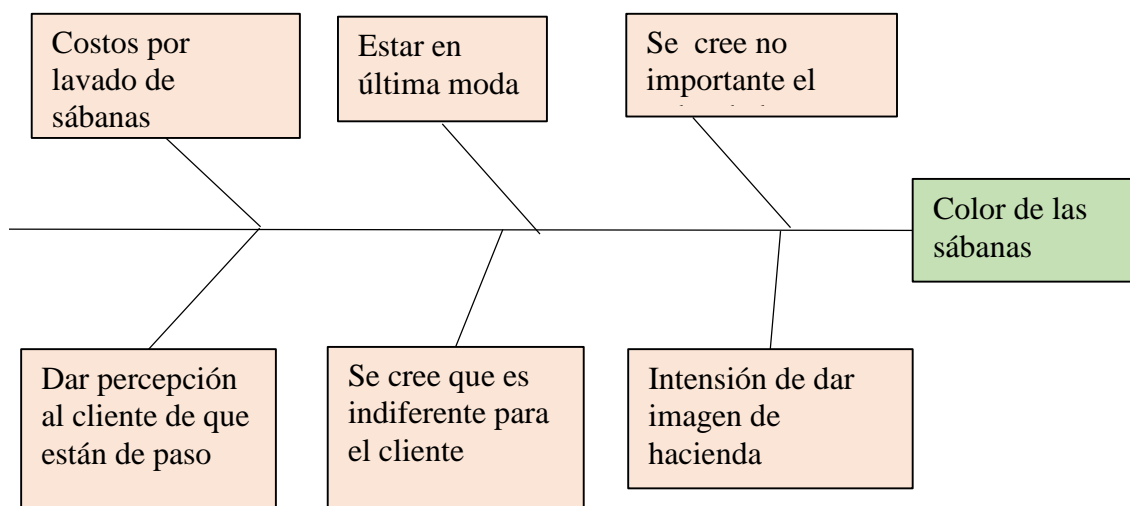
Defecto 1: Tiempo de atención

**Figura 51:** Tiempo de atención

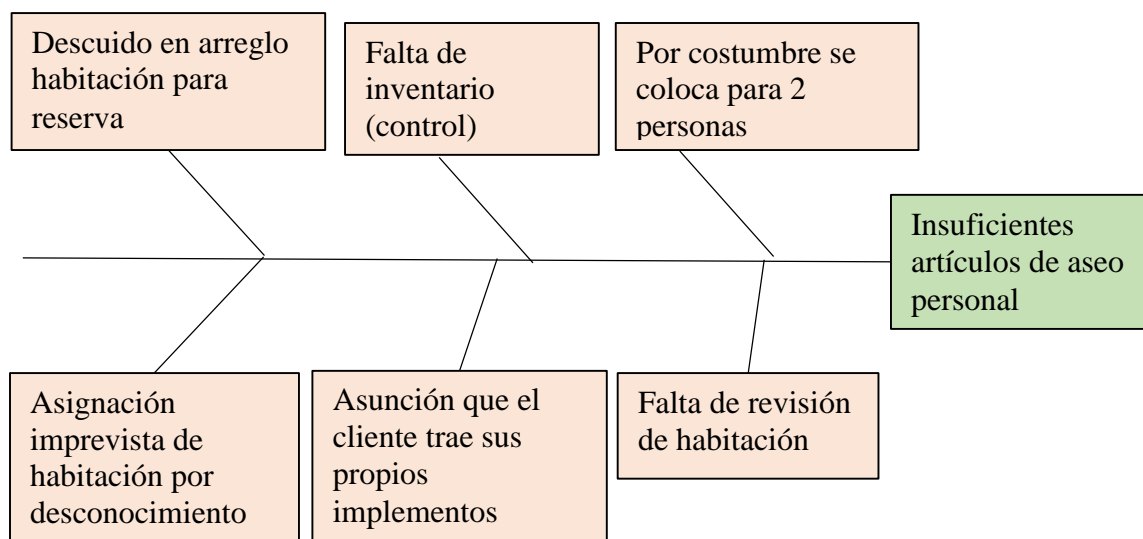
Defecto 2: Falta detalles de hospedaje

**Figura 52:** Falta detalles de hospedaje

Defecto 3: Color de las Sábanas

**Figura 53:** Color de Sábanas

Defecto 4: Insuficientes artículos de aseo personal

**Figura 54:** Insuficientes artículos de aseo personal

ANEXO 2: DIAGRAMAS CAUSA – EFECTO PARA DEFECTOS EN EL CLIMA LABORAL

Defecto 1: Falta capacitación

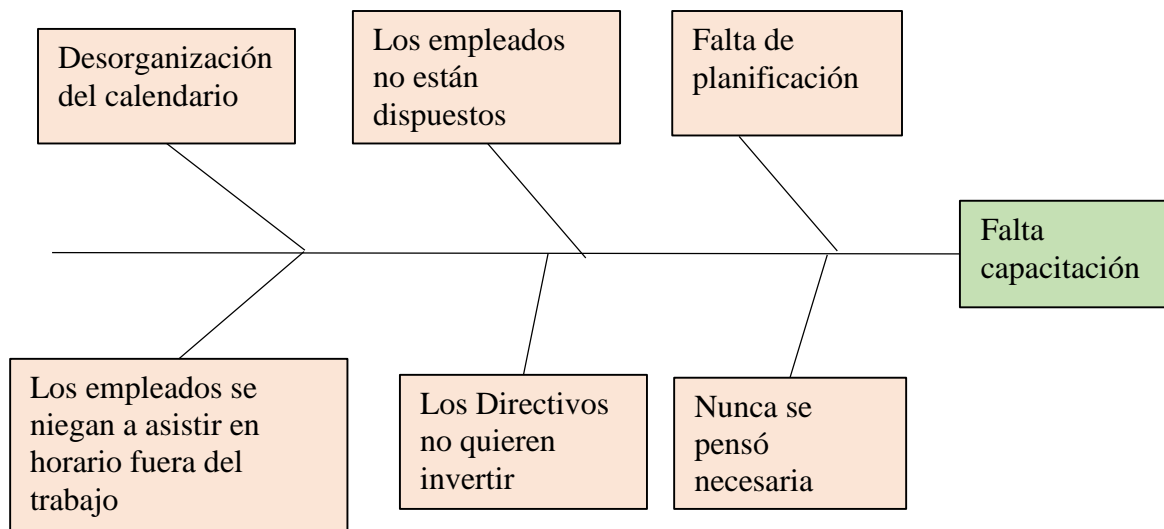
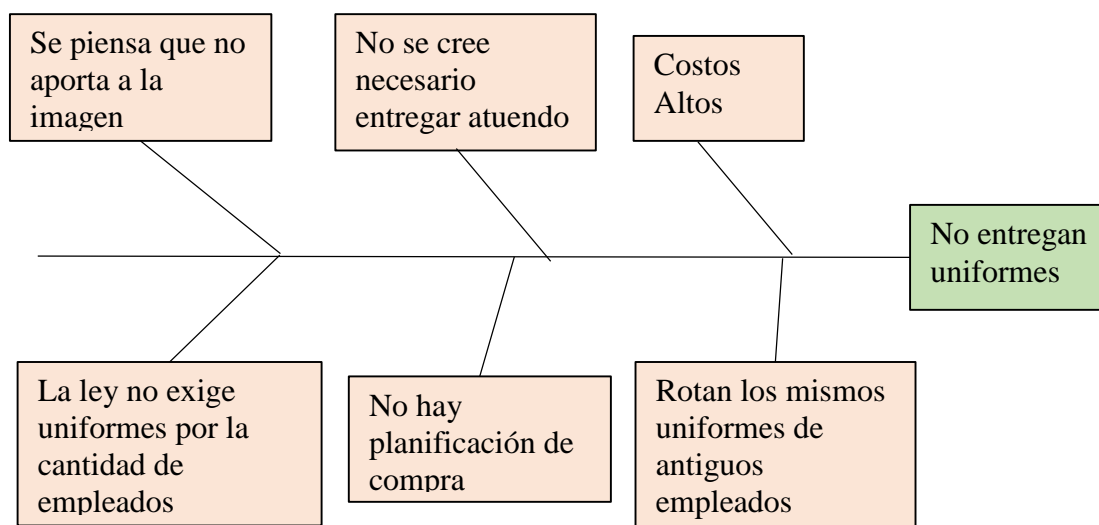
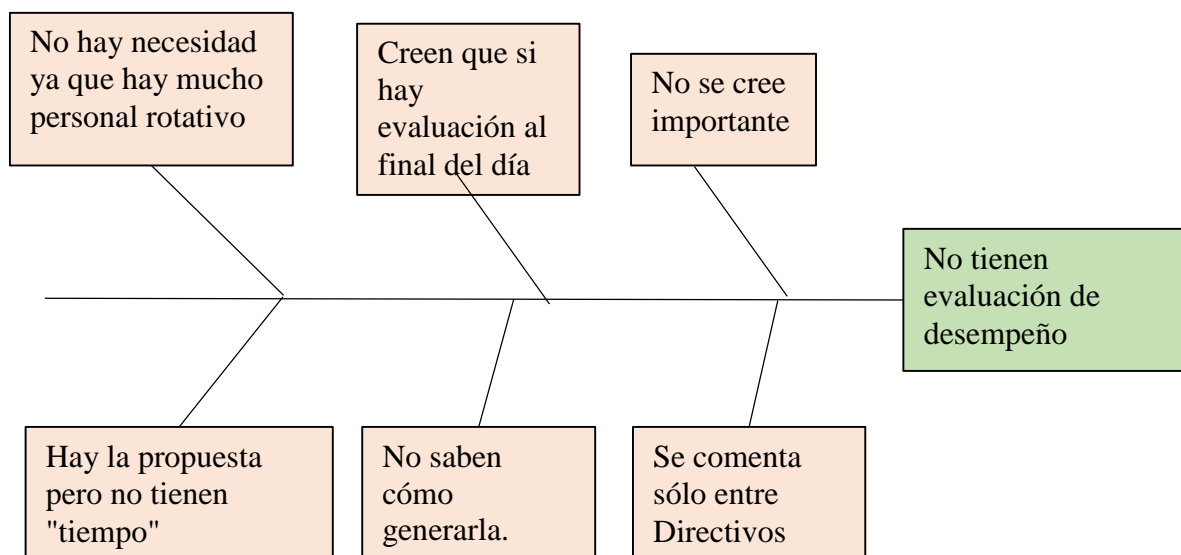


Figura 54: Falta capacitación

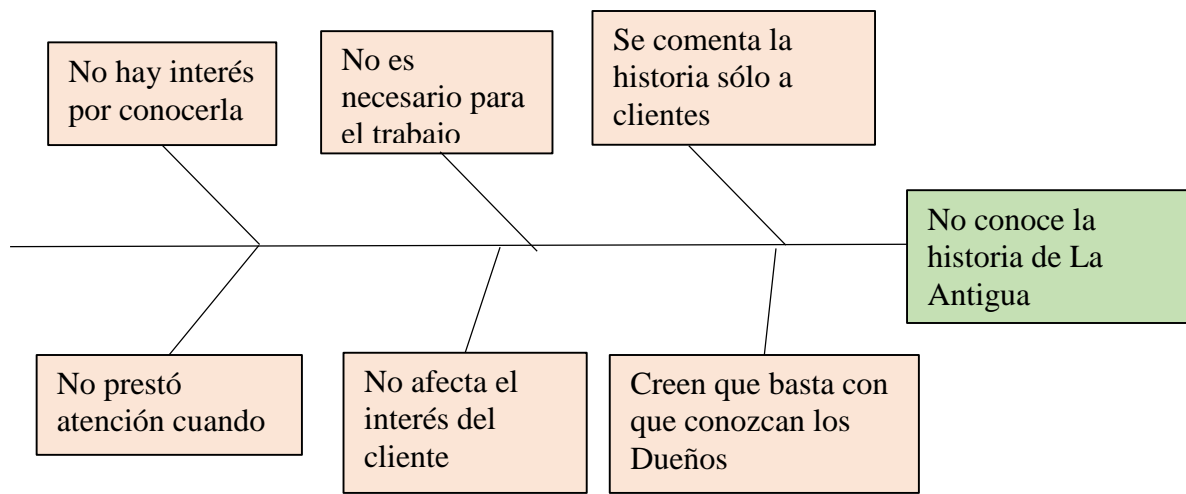
Defecto 2: No entregan uniformes

**Figura 55:** No entregan uniformes

Defecto 3: No tienen evaluación de desempeño

**Figura 56:** No tienen evaluación de desempeño

Defecto 4: No conoce la historia de La Antigua

**Figura 57:** No conoce la historia de La Antigua